



PROJETO PROFISSIONAL

PLANO DE MARKETING.

ADEGA COOPERATIVA DE GUIMARÃES

AUTOR: Alberto Magalhães Lançós

ORIENTADOR: Professor Dr. Filipe Sampaio Rodrigues

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO, 2015

AGRADECIMENTOS

À Ana, à Francisca e ao João pelas longas ausências ao longo destes dois anos e pela confiança que nunca deixaram de ter e motivação que me foram dando.

Ao meu pai, Luís, à minha mãe, Maria José e aos meus irmãos, José, Luísa e Miguel por tudo o que vivemos e pelos exemplos que me deram ao longo da vida.

À minha tia Maria das Dores pela sua amizade, presença e ajuda ao longo da minha vida e sem a qual teria sido mais difícil levar a bom porto este trabalho.

À minha tia Maria Angelina pela sua ajuda e amizade nos momentos difíceis por que passei.

Aos meus avós e tios pelas referências que sempre foram para mim, nas suas atitudes e exemplos.

Aos meus amigos por tudo o que vivemos juntos, pela amizade e por tudo que ainda iremos viver.

Ao Professor Filipe Rodrigues pela sua compreensão e ajuda nos momentos decisivos.

Aos professores com quem partilhei estes dois anos de crescimento pessoal.

Aos meus colegas de curso com quem fui partilhando os bons momentos e os momentos mais difíceis, que permitiram que o caminho até aqui tenha sido feito também com alegria, boa disposição, entreaajuda e amizade.

À Mariana e ao André pela paciência e ajuda que me deram ao longo dos dias e noites passados na biblioteca.

Ao Sr. Araújo, pela paciência que teve em esperar por mim para poder fechar a porta da escola à noite.

RESUMO

Pretende-se com este trabalho de projeto profissional levar a cabo a elaboração de um plano de marketing para a Adega Cooperativa de Guimarães, localizada na região do Minho e que produz e comercializa vinhos verdes brancos, tintos e rosés. A globalidade das empresas produtoras de vinho têm uma grande lacuna na área de marketing e na área comercial. O foco destas empresas está na produção e na qualidade dos seus vinhos, sendo a área de marketing relevada para segundo plano e, por vezes, sendo apenas uma das funções do seu responsável.

O plano de marketing aqui desenvolvido tem como objetivo trazer maior profissionalismo e rigor científico à gestão da Adega Cooperativa de Guimarães, enquanto organização que produz e comercializa produtos que os consumidores poderão querer adquirir. Nesse sentido, será necessário aproximar os vinhos da cooperativa dos seus potenciais consumidores.

O plano de marketing terá como base o modelo Cavique e Nunes (2008), pois é o que melhor se aplica ao estudo em questão. Irá servir de fio orientador da estratégia de marketing da cooperativa, através de uma análise da situação presente, quer interna quer externa, da definição dos objetivos, da definição das estratégias e táticas de marketing, da criação de um plano de implementação e das respetivas ações, devidamente monitorizadas e avaliadas e sendo ainda criado um plano de contingência.

Palavras – Chave: Vinho, Vinho Verde, Gestão de Marketing, Adega
Cooperativa

ABSTRACT

The aim of this professional design job to pursue the development of a marketing plan for the Adega Cooperativa de Guimarães, located in the Minho region, which produces and sells green white and red wines and rosés. The whole of wine-producing companies show a wide gap in the field of marketing and commercial area. The focus of these companies focuses on the production and quality of its wines, and the marketing area left to the background and sometimes being just one of the functions of your responsibility.

The marketing plan developed here aims to bring greater professionalism and scientific rigor to the management of Adega Cooperativa de Guimarães as an organization that produces and markets products that consumers will want to buy. In this sense, it is necessary to approximate the cooperative wine of their potential consumers.

The marketing plan will build on the model Cavique e Nunes (2008), because it is what is closest to the study carried out end up. It will serve as the guiding thread of the cooperative marketing strategy, through an analysis of the present situation, both internal and external, the definition of objectives, developing strategies and marketing tactics, the creation of an implementation plan and the respective actions duly monitored and evaluated, and being even created a contingency plan.

ÍNDICE

1. Introdução	10
2. Revisão Bibliográfica	12
2.1 Planeamento Estratégico e Plano de Marketing	12
2.2 Estruturas e Processos do Plano de Marketing.....	14
2.3 Marca	19
2.4 Marketing de Vinhos	21
2.5 Síntese da Revisão Bibliográfica.....	27
3. Metodologia	29
4. Plano de Marketing.....	32
4.1. Sumário Executivo	32
4.2. Diagnóstico Interno	32
4.3. Diagnóstico Externo	48
4.4. Análise <i>SWOT</i> Cruzada.....	61
4.5. Objetivos de Marketing.....	66
4.6. Estratégias de Marketing	67
4.7. Táticas de Marketing.....	69
4.8. Plano de Implementação.....	71
4.9. Planos Operacionais das Ações	72
4.10. Monitorização e Avaliação.....	83
4.11. Plano de Contingência	84
5. Conclusões Finais	85
5.1. Limitações	86

5.2.Recomendações Futuras	86
---------------------------------	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Área mundial de plantação de vinhedos.....	49
Gráfico 2 - Exportações Totais de Vinho Verde (Euros)	58
Gráfico 3 - Exportações Totais de Vinho Verde (Litros)	59

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma funcional	38
Figura 2 – Ciclo de vida do Produto.....	46
Figura 3 – Rendimento Médio das Famílias	57
Figura 4 – Indicador de Confiança do Consumidor.....	58
Figura 5 – Consumo Anual Humano de Vinho <i>Per Capita</i> (L/ Hab) em Portugal.....	59
Figura 6 – Variação do consumo de Bebidas (Litros) nas Mercarias, Super e Hipermercados de 2008 a 2013.....	60
Figura 7 – Variação do consumo de Bebidas (Litros) nas Mercarias, Super e Hipermercados em Relação ao Mesmo Período do Ano Anterior	61

Índice de Tabelas

Tabela 1- Modelos de Plano de Marketing.....	19
Tabela 2 - SWOT Cruzada.....	66
Tabela 3 – Táticas de Marketing - Institucional.....	69
Tabela 4 – Táticas de Marketing – Segmento Superior	70
Tabela 5 – Táticas de Marketing – Segmento de Entrada.....	70
Tabela 6 – Táticas de Marketing – Plano de Implementação	71
Tabela 7 – Plano de Ações Institucionais.....	72
Tabela 8 – Ações Para os Dois Segmentos - Prowein.....	73
Tabela 9 – Ações Para os Dois Segmentos – <i>Finding Importer Day</i>	74

Tabela 10 – Ações Para os Dois Segmentos – Essência do Vinho.....	74
Tabela 11 – Ações Para os Dois Segmentos – Reforço da Equipa de Marketing.....	75
Tabela 12 – Ações Para os Dois Segmentos – <i>Site</i> Corporativo.....	75
Tabela 13 – Ações Para os Dois Segmentos – <i>Facebook</i>	76
Tabela 14 – Ações Para os Dois Segmentos – <i>Linkedin</i>	77
Tabela 15 – Ações Para os Dois Segmentos – <i>Email</i> Marketing.....	77
Tabela 16 – Ações Para os Dois Segmentos – Grande Distribuição.....	78
Tabela 17 – Ações Para Segmento Superior – Restauração	79
Tabela 18 – Ações Para Segmento de Entrada – Embalagem	80
Tabela 19 – Cronograma das Ações.....	81
Tabela 20 – Orçamento de Marketing	82
Tabela 21 – Avaliação das Ações.....	83

Anexos

Anexo 1 - Rótulo de Vinho Verde Branco da Adega Cooperativa de Guimarães

Anexo 2 – Rótulo do vinho verde branco Praça de S. Tiago Reserva 2008

1. INTRODUÇÃO

Pretende-se com este trabalho de projeto desenvolver um plano de marketing para a Adega Cooperativa de Guimarães, que se dedica à produção e comercialização de vinho verde e que está inserida na Região dos Vinhos Verdes. Os seus vinhos são produzidos e comercializados sob duas marcas: a *Praça de S. Tiago* e a *Adega Cooperativa de Guimarães*.

Para a Adega Cooperativa de Guimarães, esta poderá ser uma oportunidade de desenvolver as marcas de vinho verde *Praça de S. Tiago* e *Adega Cooperativa de Guimarães*, pois são marcas de vinho com qualidade, dentro do segmento em que se inserem, embora estejam pouco e não sejam reconhecidas pelo grande público. Acrescenta-se ainda o facto de a adega estar inserida na Região dos Vinhos Verdes, o que lhe pode dar maior reconhecimento por parte do grande público.

Este trabalho é desafiante, pois a Adega Cooperativa tem apresentado vinhos com qualidade, está inserida na Região dos Vinhos Verdes, que tem vindo a aumentar paulatinamente as suas exportações para todo o mundo. No entanto, sendo ainda uma marca muito pouco reconhecida pelo consumidor em geral, haverá, com certeza, muito a fazer para melhorar a sua performance de vendas e rentabilidade.

A nível pessoal, este trabalho de projeto é bastante relevante para a minha formação académica, visto eu ter bastante interesse nas áreas aqui abordadas, nas quais desejo aprofundar conhecimentos e desenvolver competências.

Este trabalho será composto pelos seguintes capítulos: a Introdução, onde é definido e apresentado o problema real com que a cooperativa se depara; a Revisão Bibliográfica, onde são apresentados os principais modelos teóricos e conceitos que contribuem para a resolução do problema anteriormente apresentado; a Metodologia, onde será definido e explicado o método e a ferramenta a utilizar para a execução deste projeto, a elaboração do Plano de Marketing. No desenvolvimento deste trabalho, depois da criação e elaboração do Plano de Marketing, serão retiradas as

devidas conclusões, que incluirão as Limitações do Estudo e as Recomendações Futuras.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, será feita uma revisão da literatura, com o objetivo de recolher e analisar informação científica relevante para a realização deste projeto e que permita fazer uma contextualização teórica do problema apresentado pela Adega Coopetrativa de Guimarães. Esta informação científica servirá de base para a criação de um Plano de Marketing para adega cooperativa.

Inicialmente será abordado o conceito de Planeamento Estratégico e sua funcionalidade na gestão corporativa, com foco no Plano de Marketing, que será a ferramenta de Marketing Estratégico a ser utilizada neste trabalho de projeto. Serão considerados os modelos relevantes de Plano de Marketing de autores mais referenciados na literatura. De seguida, será levado a cabo um estudo bibliográfico acerca da Marca, enquanto valor acrescentado para um produto ou serviço. Ainda no plano da Marca, é considerada a Marca *Umbrella*, que será relevante para este trabalho de projeto, tendo em conta que os vinhos *Adega Cooperativa de Guimarães* e *Praça de S.Tiago* são marcas da Adega Cooperativa de Guimarães, que está integrada na Região dos Vinhos Verdes. Posteriormente, será levada a cabo uma abordagem acerca da temática do Marketing de Vinhos e algumas questões pertinentes subjacentes, tais como: a relevância do marketing para as empresas produtoras e comercializadoras de vinho, o pouco foco em marketing das empresas de vinhos em detrimento no foco da produção, a relevância da embalagem para o consumidor de vinho e a necessidade de internacionalização das empresas portuguesas do setor.

2.1. Planeamento Estratégico e Plano de Marketing

Nunes e Cavique (2008) consideram que, para que a ação de uma empresa ou organização seja eficaz no mercado em que está inserida, não será suficiente que crie uma estratégia coerente e corretamente adaptada às circunstâncias e aos propósitos de direção. À medida que a empresa assume maiores dimensões, mais premente se torna a necessidade de criação e implementação de um modelo que

permita a passagem da ideia à prática, de delinear a operacionalização. Segundo os autores, “ O instrumento normal para que tudo passe de forma eficaz e oportuna é o plano. No entanto, mesmo nas pequenas e médias organizações ou mesmo nas microempresas, é bastante vantajoso o exercício da atividade de planeamento” (Nunes & Cavique, 2008).

Segundo Westwood (2007), qualquer empresa terá que planear o seu futuro de forma eficaz, para que consiga sobreviver no mundo empresarial moderno. O planeamento de marketing é a técnica que possibilita às empresas tomarem uma decisão correta acerca do uso eficiente dos seus recursos limitados, tendo em vista as metas que a empresa pretende alcançar. O plano de marketing é uma ferramenta que permite um planeamento assertivo do futuro. Com esta ferramenta estratégica, o processo de planeamento inclui um diagnóstico e análise integral dos pontos fortes e pontos fracos da empresa, da sua organização interna e dos seus produtos. São estabelecidos os objetivos de marketing a atingir e definidas as estratégias de marketing para os alcançar.

“O plano de marketing estabelece os objetivos de marketing da companhia e sugere estratégias para se alcançar tais objetivos. Não inclui todos os objetivos e estratégias corporativas da companhia. Também haverá objetivos de produção, objetivos financeiros e objetivos de recursos humanos. Nenhum destes objetivos pode ser traçado isoladamente.

Todo o plano corporativo ou empresarial da companhia incluirá uma série de subplanos que incluem o plano de marketing global da empresa.” (Westwood, 1992).

Outro autor, McDonald (2008), refere que, tendo em atenção o ambiente envolvente cada vez mais hostil e complexo onde as empresas estão inseridas, não deverá haver dúvidas de que o planeamento de marketing se torna indispensável. Existem inúmeros fatores, quer externos quer internos, imensamente complexos e que interagem entre si, que afetam a capacidade das empresas em conseguir

vendas lucrativas. McDonald (2008), afirma que o o planeamento de marketing consiste na utilização estruturada dos recursos de marketing, tendo em vista o atingimento dos objetivos de marketing pré-estabelecidos. O planeamento de marketing, diretamente ligado aos objetivos de marketing, responde à questão “*o que pretendemos alcançar*” e à questão que se coloca posteriormente “*como atingir os objetivos de marketing*” corresponderá o desenvolvimento das estratégias de marketing.

2.2. Estruturas e Processos do Plano de Marketing

Existem vários modelos para levar a cabo a execução de um plano de marketing. Cada modelo tem uma estrutura definida e é constituída por diversos processos que constituem o plano de marketing.

2.2.1. Modelo de Westwood

Westwood (20007) refere que o planeamento de marketing tem como finalidade segmentar o mercado, identificar o posicionamento da marca, produto ou serviço que está a ser trabalhado, antecipar a dimensão do mercado e definir em cada um dos segmentos em que está presentes a quota que conseguirá vir a ter. Segundo o autor, a execução do plano de marketing envolve, entre outros, os seguintes processos:

- ✓ Análise externa à empresa;
- ✓ Análise interna da empresa;
- ✓ Ter em conta as potencialidades e fragilidades da empresa;
- ✓ Definir os objetivos de marketing;
- ✓ Determinar as estratégias de marketing;

- ✓ Definir programas de ação;
- ✓ Criar orçamentos;
- ✓ Avaliar a execução e os resultados do processo.

2.2.2. Modelo de Kotler

Para levar a cabo a execução de um plano de marketing, Kotler (2000) identifica, entre outros, os seguintes processos a seguir:

- ✓ Analisar o macroambiente e a posição onde a empresa se insere. Analisar, também, o produto, a concorrência e a distribuição;
- ✓ Identificar as forças/ fraquezas e as ameaças/ oportunidades (swot);
- ✓ Definir os objetivos financeiros e de marketing do plano, referente a volume de vendas, quota de mercado e lucro;
- ✓ Criar as estratégias de marketing, tendo em vista os objetivos delineados;
- ✓ Criar o plano de ação;
- ✓ Monitorizar, avaliando as estratégias implementadas e fazendo correções, se necessário.

2.2.3. Modelo de Cavique & Nunes

A estrutura do plano de marketing descrita por Nunes & Cavique (2008) apresenta uma série de processos que correspondem à definição do negócio, outra que visa especificamente o planeamento de produto e outra orientada para as operações táticas. Segundo estes autores, não existe um modelo único de plano de marketing. Os modelos são meramente indicativos, propostos para simplificar o trabalho da pessoa que terá que criar um plano de marketing, adaptando-o à realidade a trabalhar, ao momento em questão e às condições disponibilizadas.

Assim, para estes autores, a estrutura do modelo do plano de marketing pode envolver diversos processos e conteúdos, agrupados em três categorias principais:

Definição do negócio:

- ✓ Diagnóstico externo;
- ✓ Diagnóstico interno;
- ✓ Prognóstico de oportunidades e ameaças.

Planeamento do produto:

- ✓ Definição de objetivos;
- ✓ Definição de posicionamento;
- ✓ Estratégia: marketing mix.

Operações táticas:

- ✓ Projetos, ações e campanhas;
- ✓ Calendário geral.

2.2.4. Modelo de Kotler & Keller

Kotler e Keller (2012) referem que um plano de marketing deve conter os seguintes conteúdos:

✓ Resumo executivo e sumário

Elaborar um pequeno resumo das principais metas e recomendações e um sumário que deve seguir as linhas principais do resumo, delineando o plano, as suas fundamentações e detalhes operacionais.

✓ Análise da situação

Referir o histórico de vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, o ambiente envolvente, a oferta de produtos e desenvolver uma análise *swot*.

✓ Estratégia de marketing

Definir a missão e os objetivos financeiros e de marketing e posteriormente o posicionamento dos produtos. A estratégia de marketing deverá estar alinhada com a estratégia de *branding* e de cliente a ser utilizada.

✓ Projeções financeiras

Deverão englobar a previsão de vendas e de custos e deverá ser levada a cabo uma análise do ponto de equilíbrio, que revela o número necessário de unidades a serem vendidas para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidades.

✓ Controlo

Descreve o processo de monitorização da implementação e execução do plano de marketing, que pode levar a ações corretivas necessárias.

Esquematizando os modelos analisados, é apresentada uma tabela com os quatro modelos dos autores anteriormente referidos e com os seus principais tópicos:

Tabela 1- Modelos de Plano de Marketing

Modelo de Westood	Modelo de Kottler
<ul style="list-style-type: none"> - Análise externa à empresa - Análise interna da empresa - Potencialidades e fragilidades da empresa - Definição dos objetivos de marketing - Definição das estratégias de marketing - Elaboração do plano de ação - Orçamento - Avaliação da execução e resultados do processo 	<ul style="list-style-type: none"> - Analise do macro ambiente e posicionamento da empresa - Analise do produto, concorrência e distribuição - Potencialidades e fragilidades da empresa (swot) - Definição dos objetivos financeiros - Definição dos objetivos de marketing - Determinar estratégias de marketing - Criação do plano de ação - Monitorização e avaliação das estratégias implementadas - Correções necessárias
Modelo de Cavique & Nunes	Modelo de Kottler & Keller
<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico externo - Diagnóstico interno - Prognóstico de oportunidades e ameaças - Definição de objetivos - Definição de posicionamento - Estratégia: marketing mix - Projetos, ações e campanhas - Calendário geral 	<ul style="list-style-type: none"> - Resumo executivo - Sumário - Análise da situação (histórico de vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, análise do ambiente envolvente, oferta de produtos e realizar uma análise swot). - Definir estratégia de marketing - Fazer projeções financeiras - Monitorização e avaliação das estratégias implementadas - Ações corretivas

Fonte: Execução própria

“ Não há dois planos iguais, nem sequer na mesma empresa , em dois períodos diferentes. Toda a cristalização é, neste domínio, uma incoerência prática, uma caminhada para a ineficácia e para o desastre.” (Westwood, 1992).

Os modelos aqui abordados não diferem muito entre si, isto é, acabam por apresentar uma estrutura central do plano de marketing proposta pelos autores muito semelhante.

2.3. Marca

“Penso que de uma forma geral, no negócio do vinho, as pessoas não entendem a necessidade de construir marcas. Isso vai tornar-se cada vez um problema entre as adegas vinícolas.”

David Higgins, Brown-Forman Beverages Worldwide Wine Group President

Para a *American Marketing Association (AMA)* a definição de marca “é um nome , termo símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou seerviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência”. Segundo a *AMA*, para criar uma marca, a empresa necessita apenas de criar ou definir os seus *elementos de marca*, sejam eles o nome, o logótipo,*design* da embalagem, entre outros, para a diferenciar dos seus concorrentes.

Keller & Machado (2006) referem que, para muitos administradores, a marca vai muito para além de apenas esses elementos. Para eles, a marca transmite uma reputação e proeminência no mercado, que vai criando no seu tempo de existência.

Outro autor, Kapferer (2003), identifica a marca como um ativo intangível bastante relevante para as empresas modernas. Na sua perspectiva, houve uma passagem da valorização exclusiva dos ativos tangíveis para uma grande valorização dos ativos intangíveis. Num primeiro momento as empresas punham o seu foco apenas na área produtiva e, posteriormente, passou a haver uma grande aposta na

marca, no reconhecimento dado pelos clientes àquela ou a outra marca. Kapferer (2003) define a marca como “o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo...”.

No artigo *Modelos de Avaliação de Marketing*, Louro(2000) aborda o conceito de marca de uma forma holística, em que concebe a a marca como um ser biológico, um ser vivo que interage com os consumidores, podendo deste modo ser vista como uma garantia futura de um leque de atributos que poderão trazer a esperada satisfação do cliente. Esses atributos podem ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou intangíveis. É um relacionamento dinâmico, que vai sendo alimentado com ações e reações, não só por parte da marca, mas também por parte do consumidor.

Para Kotler & Keller (2012), a marca é um conceito complexo e com diversas dimensões, tendo como objetivos transmitir ao cliente até seis níveis de significado:

- ✓ Os Atributos: um aglomerado de atributos específicos que a caracteriza;
- ✓ Os Benefícios: os atributos referidos anteriormente devem refletir benefícios funcionais e emocionais que o cliente valorize;
- ✓ Os Valores: são sempre refletidos na comunicação da marca;
- ✓ A Cultura: por vezes existe uma expressão cultural representada pela marca;
- ✓ A Personalidade: à medida que a marca vai comunicando com os clientes, vai espelhar uma personalidade, identificando o tipo de pessoa que seria se fosse humana;
- ✓ A Definição do Utilizador: a marca deixa antever qual o tipo de cliente que usa os seus produtos ou serviços.

Cada condição de mercado suscita os conceitos e ferramentas próprios para dominá-la.

Quando os produtos eram raros, a “USP (Unique Selling Proposition)” era suficiente. Depois da era da imagem, do posicionamento, da personalidade da marca, estamos na era da identidade da marca.

Para tornar-se ou permanecer forte, uma marca deve, de alguma forma, ser fiel à sua identidade. A imagem da marca é um conceito volátil e mutante: ela se preocupa demais com o mostrar-se e insuficientemente com o ser. A noção de identidade da marca (como a da identidade da bandeira) traduz uma vontade do homem de comunicar-se além do superficial em direção às raízes profundas da marca. O conceito de identidade corresponde a uma tripla exigência: a permanência no tempo, a coerência dos sinais emitidos e o realismo. Ele evita as armadilhas da imagem idealizada, instável ou oportunista. (Kapferer, 2003, p. 90)

Existe no mercado dos vinhos uma necessidade efetiva de diferenciação da marca. Lockshin e Spawton (2001) afirmam que, devido à existência de uma grande variedade de marcas de vinho no mercado, estas sentem dificuldade em fidelizar os clientes. Estudos levados a cabo acerca do efeito das marcas no consumidor revelam que este tende a valorizar um leque de marcas, sendo poucos os indivíduos realmente fieis a uma só marca de vinho.

2.3.1. Marca País ou Região de Origem - Marca *Umbrella*

Para Kapferer (2005), existe uma cada vez maior relevância das marcas locais num tempo de pós-globalização. Para lá da imagem de marca do produto ou serviço, tem-se vindo a impor a imagem de entidades supra-regionais, quer seja de Países, quer seja de Regiões de determinado país. Para Valls (1992), este facto fica a dever-se à internacionalização das economias e à globalização da comunicação das empresas e seus produtos e serviços. As empresas são capazes, hoje em dia, de captar e impressionar os consumidores a nível global, o que leva a uma promoção das economias a nível mundial. A necessidade de criar e gerir uma imagem de marca de

um País/Região forte e organizado, é muito importante para a posição de um país no mundo (Ollins, 2003).

Através de variadas entidades da Administração Pública, ou por ela apoiadas, e com um envolvimento dinâmico cada vez maior, temos assistido a um crescente número de iniciativas levadas a cabo em diversos países, tendo em vista a angariação de investimento externo, em variadas áreas de atividade, com o enfoque no aumento das exportações. Assiste-se, assim, a uma crescente aposta nas marcas “Região”, para uma identificação, não só nacional como internacional, esperando a criação de vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes diretos e indiretos.

A *Marca Nação* pode ser definida como “combinação única e multi-dimensional de elementos que providenciam à Nação uma diferenciação enraizada culturalmente e relevante para todas as suas audiências alvo” (Dinnie, 2008, p. 5). A *Marca Nação* poderá ser alargada à *Marca Região*.

Para Orth, Wolf e Dood (2005), a criação de Regiões Vinícolas enquanto *Marca Umbrela*, deverão ter em conta cinco dimensões:

- ✓ Os benefícios funcionais e uma qualidade consistente no vinho;
- ✓ Uma relação qualidade/ preço competitiva;
- ✓ Os benefícios sociais e de bem-estar como o prazer e a felicidade;
- ✓ Os benefícios ambientais (ecológicos) e humanos;
- ✓ Os benefícios emocionais (ligação emocional).

Estas dimensões irão impactar, direta e indiretamente, a construção da marca, a selecção do *target*, e comunicação externa. Orth et al. (2005), referem a necessidade de países poderem crescer enquanto marcas associadas a regiões de uma dada zona, desde que o consumidor, seja capaz de identificar a marca lugar e lhe dê um significado positivo e que toda esta dinâmica traga valor acrescentado ao valor já criado pelo produto em questão, isto é, pelo vinho. Para estes autores, existem vários

passos que terão que ser dados para criar uma estratégia de marketing no setor dos vinhos que utilize a *Marca Região* ou *Marca Umbrella*:

- ✓ Identificar e definir as características diferenciadores da Região;
- ✓ Avaliar o posicionamento competitivo da Região;
- ✓ Utilizar o estilo de vida do consumidor para segmentar o mercado;
- ✓ Escolher os segmentos onde irá atuar;
- ✓ Comunicar os benefícios chave da Região para o seu público-alvo.

Este trabalho será tanto mais efetivo e eficaz, quanto maior for a percepção de qualidade dos vinhos daquela Região por parte dos consumidores, e da associação da Região ao produto vinho.

Em certas categorias de produtos, tais como vinhos, perfumes e roupas, as diversas marcas poderão não ser diferenciadas por uma fatia considerável do universo dos seus consumidores. A associação do nome da marca poderá, assim, ter um papel relevante na diferenciação entre marcas. Esta associação pode tornar-se uma vantagem, nomeadamente no mercado dos vinhos, como é o caso dos Vinhos Verdes face a outros vinhos de outros mercados mundiais (Aaker 1998).

Se por um lado, a Marca Região pode ser um factor diferenciador na opção de compra do vinho por parte do consumidor, por outro lado, pode ser um fator determinante de escolha por parte do consumidor, quando se trata de uma marca recente de vinho, que ainda não tenha uma imagem de marca e de produtor consolidados no mercado. Uma marca de vinho recente poderá tirar ainda mais partido da associação à imagem já consolidada da Marca Região.

2.4. Marketing de Vinhos

Podemos referir que o marketing de vinhos é o marketing tal como o conhecemos, composto pelas mesmas tarefas e com a mesma abrangência funcional, mas aplicado ao sector de atividade dos Vinhos.

2.4.1. Foco na Produção do Vinho Vs Foco no Marketing do Vinho

Esta é uma área que ainda está numa fase embrionária e com um desenvolvimento ainda muito recente, contrapondo com outras áreas de atividade em que o marketing está já bem implementado e numa fase de maturidade avançada. O mercado do consumo de vinho foi sempre pautado pela vertente da qualidade do produto e, só recentemente tem havido uma penetração do Marketing na cadeia de valor do vinho. Segundo Wagner et al. (2011), a atividade relacionada com o vinho foi ao longo dos tempos caracterizada pelo foco na produção e não no marketing. Para estes autores, as adegas focalizaram-se em produzir vinhos de qualidade, como forma de atrair os consumidores e, conseqüentemente, trazer-lhes um incremento das vendas.

Segundo Dodd et. al. (2005), por este ser um mercado tradicional, têm sido feito poucas pesquisas no âmbito da Gestão e Marketing dos vinhos, não só em Portugal, como também no resto do mundo. Não há muita informação disponível acerca do consumidor de vinho e da forma como ele toma as suas decisões.

Resnick (2008) refere que o marketing de vinhos é agora uma ciência mais dinâmica, que evolui e criou metodologias ao longo das últimas duas décadas para ser indispensável à atividade e trazer o retorno esperado pelas empresas do setor.

Segundo os autores Beverland, Lindgreen, & Bretherton (2003), existe uma necessidade latente em que as empresas produtoras de vinho se focalizem no marketing, em vez de estarem apenas focadas na produção e na qualidade dos seus produtos pois, com a grande concorrência atual, a qualidade por si só já não é suficiente para atrair os consumidores para os seus vinhos.

Para Ramos (2002), existe em Portugal muito *know-how* no setor dos vinhos, embora eles esteja concentrado na produção e nas suas técnicas vitivinícolas, como são exemplo a enxertia, a poda, a vindima, a vinificação, entre outras partes integrantes da produção do vinho. Por outro lado, nessas mesmas Organizações existem grandes lacunas na Gestão do Marketing. Para o autor, este facto pode explicar, de certa forma, a queda que se tem vindo a sentir no consumo do vinho *per capita* nas camadas mais jovens, em detrimento da cerveja e das bebidas espirituosas.

Para Lages (2000), Cholette et al (2005) e Vrontis e Papasolomou, (2007) tem-se assistido a um desfasamento entre a produção de vinho e o seu consumo ao longo dos últimos anos. Os autores Wilson e Goddard (2004) referem que, devido ao *gap* entre a produção excedente e o consumo insuficiente, num mercado concorrencial de bens internacionalmente transacionáveis, poderá levar a uma tendência de descida dos preços dos vinhos.

2.4.2. Embalagem

O setor vinícola em Portugal é, neste momento, marcado por uma elevada fragmentação do setor, facto que se agudiza na zona norte do país. Para Silvério (2000), Macedo (2004) e MADRP (2007), quase metade da produção pertence ainda às cooperativas, não obstante a diminuição que se tem vindo a registar nos últimos anos. Recentemente, tem havido uma aposta na qualidade dos vinhos, com relevância para os vinhos DOC (Denominação de Origem Controlada), que já representam cerca de cinquenta por cento dos vinhos produzidos em Portugal e que começam a ter em atenção os padrões de consumo consumidor atual.

Segundo os autores Folwell (1980), Gluckman (1990) e Mittal (1990) ao longo do tempo têm sido feitas investigações que vêm diagnosticando possíveis atributos valorizados pelos consumidores na seleção dos vinhos que consomem. Nos atributos diagnosticados estão incluídos a marca, o preço, os prémios recebidos, o rótulo, entre outros.

As investigações efectuadas no passado têm identificado um número de atributos potenciais que os consumidores utilizam durante o processo de selecção de vinhos. Os atributos identificados incluem a marca, preço, prémios atribuídos, rótulo, e a opinião de familiares e de amigos,

Alguns dos principais autores de marketing referem a embalagem como uma parte integrante do mix de comunicação de marketing. Para Kotler (2000) a embalagem deverá ser tida como o quinto *P* do marketing mix. Shaw et. al. (1999) referindo-se em particular ao setor do vinho, afirma que os consumidores avaliam o vinho através do seu rótulo.

Para os autores Kaas e Bush (1996) um rótulo com qualidade é desenvolvido na sua componente de *design* e informação tendo em vista a aproximação do produtor ao consumidor, levando-lhe informação relativa ao produto e à sua qualidade, minimizando assim, a diferença de informação entre ambos. Isto leva a que os rótulos sejam uma fonte de informação muito relevante para os consumidores formarem uma opinião acerca da qualidade dos produtos (Orth e Krska, 2002).

Outro autor, Krischick (1998), vai mais longe e refere que há a presunção de que quando o consumidor está a seleccionar o seu vinho poderá estar dependente de um rótulo que seja identificado facilmente, pois não analisará, de uma forma global, toda a informação contida nas pequenas letras de um rótulo de uma garrafa de vinho.

2.4.3. Internacionalização no mercado dos Vinhos

Oviatt e McDougall (1997) referem que devido a várias condicionantes, sejam elas a nível políticas de apoios comunitários às empresas, métodos de gestão mais assertivos, utilização globalizada das novas tecnologias de produção e da informação e da própria globalização dos mercados, levaram à internacionalização das organizações. O autores Levitt (1983), Yip (1989) e Bartlett e Ghoshal (1988) reforçam ainda esta ideia com o facto de as empresas terem sentido a necessidade de se internacionalizarem, não só pelo facto da tendência de globalização dos mercados, mas também por uma estratégia de sobrevivência, em alguns setores de atividade

altamente saturados, em que a concorrência se tornou muito forte. No setor dos vinhos, segundo Barco et. al. (2006) e Campbell e Guilbert (2006), verificou-se esta tendência, pois as empresas sentiram a premissa de procurar novos mercados, devido, por um lado, ao aumento da concorrência dos novos países produtores, como a África do Sul, a Austrália, a Argentina e o Chile e, por outro, ao decréscimo de consumo que se tem vindo a efetivar nos últimos anos, não só em Portugal, mas no mundo em geral. Os autores apontam, também, como causas possíveis que têm levado à internacionalização das empresas as disparidades da regulamentação (mais restrita na Europa) e a forte concorrência indireta de outros produtos, tais como a cerveja, as bebidas espirituosas e os refrigerantes que têm um marketing mais agressivo e que acompanha melhor as preferências e novas tendências dos consumidores. Estas alterações impactam o mercado vinícola em Portugal, onde tradicionalmente a vitivinicultura tem uma grande relevância económica, social e cultural. As exportações, que outrora serviam apenas para escoar os excedentes da produção nacional, passam a ter um papel primordial na sobrevivência de muitas empresas vinícolas. Estas organizações passaram a ter necessidade de se reinventar e de procurar novas estratégias para competir neste mercado alargado.

2.5. Síntese da Revisão Bibliográfica

Num mundo em que a concorrência é cada vez mais feroz, as empresas sentem necessidade de planear o seu futuro, de forma a minimizar as constantes mudanças presentes nos mercados modernos. O planeamento de marketing permite que as empresas sobrevivam num ambiente empresarial altamente competitivo, tendo à sua disposição ferramentas que lhe permitiram tomarem as decisões corretas, tendo em vista os objetivos definidos e os recursos disponíveis. O plano de Marketing é um instrumento que poderá permitir às empresas definirem e implementarem de uma forma sistematizada e consistente as suas estratégias, tendo em vista atingirem os objetivos propostos.

Para que as empresas se consigam diferenciar da sua concorrência num mercado saturado como o do setor dos vinhos, têm que criar uma identidade própria,

que seja identificada facilmente pelo cliente e percecionada de uma forma positiva. Para além da marca própria do produto, a empresa pode ainda beneficiar de uma marca “chapéu” onde poderão estar englobadas um leque diverso de organizações.

A competição empresarial num mercado altamente saturado, como é o do sector vinícola, é bastante exigente. Já não chega fazer apenas um vinho de alta qualidade, é necessário levar essa percepção até ao cliente. As empresas deste setor começaram a sentir necessidade de apostar, não só no produto, mas também na sua comercialização profissional. Para isso, a par da qualidade do produto, começam a apostar na atratividade da embalagem, na comunicação do produto, numa distribuição mais eficaz, no fundo, o marketing aplicado a uma grande parte de bens e serviços comercializados, passa a “entrar” aos poucos no dia-a-dia das empresas vinícolas. Através destas mudanças, estas empresas têm vindo a arranjar novas estratégias aliadas à necessidade de explorar novos mercados, seja por uma tendência mundial de globalização, seja pelo decréscimo do consumo aliado a uma concorrência muito agressiva.

Esta revisão bibliográfica permitiu ter uma base teórica para o desenvolvimento deste projeto, servindo como base de sustentação para este Plano de Marketing.

3. METODOLOGIA

O desenvolvimento de um plano de marketing surge da necessidade de uma empresa estabelecer os seus objetivos estratégicos e de marketing e delinear estratégias para alcançar esses mesmos objetivos. O plano de marketing a desenvolver neste projecto terá por base a teoria abordada na revisão bibliográfica deste trabalho, que aborda alguns dos autores mais relevantes para o tema em questão e que servirá de suporte técnico e científico.

Dos modelos de Plano de Marketing estudados, foi selecionado o que mais se adequa ao trabalho em questão. Para este trabalho, houve uma abordagem teórica ao modelo de Plano de Marketing de Westwood (2007), ao modelo de Kotler (2000), ao de Cavique e Nunes (2008) e ao de Kotler e Keller (2012). Embora possa ser redundante o estudo do modelo criado por Kotler individualmente e o que ele desenvolveu com Keller, optei por não abdicar de nenhum deles na revisão da literatura, por identificar pontos relevantes para o estudo dos modelos de plano de marketing em ambos.

Como foi referido anteriormente, todos os modelos de Plano de Marketing abordados no capítulo anterior, apresentam uma estrutura central muito semelhante. Tendo necessidade de optar por aquele mais relevante para a realização deste projecto - Plano de Marketing da Adega Cooperativa de Guimarães – optou-se pelo de Cavique e Nunes (2008), pois nele foi identificada uma maior especificação e detalhe de alguns pontos para o projeto a desenvolver, tais como: a Diagnóstico Interno e Externo, os Objetivos, as Estratégias, as Táticas e os Programas de Ações.

Com base no modelo de Plano de Marketing de Cavique e Nunes (2008) serão levadas a cabo as seguintes acções:

- Sumário Executivo;
- Diagnóstico Interno (vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, análise do ambiente envolvente, oferta de produtos e realizar uma análise *swot*);

- Diagnóstico Externo (análise do mercado, análise da concorrência e análise PEST);
- Definir Objetivos, Estratégias, Táticas, Planos de Ação e Calendarização;
- Orçamento de Marketing;
- Monitorização e avaliação das estratégias implementadas;
- Ações corretivas.

No plano de marketing, depois do sumário executivo, é realizada uma análise da situação, englobando um diagnóstico interno e um diagnóstico externo. De seguida, é realizada uma análise *swot*, tendo como foco o cruzamento dos pontos fortes e fracos da empresa com as ameaças e oportunidade do ambiente em que a mesma se insere. Do resultado dessa análise e tendo em conta os objetivos definidos, nascem as estratégias a implementar, através de um plano de implementação das ações definidas. Posteriormente, é criado um cronograma para a implementação e são orçamentados os custos do plano de marketing. Na fase seguinte são definidos os parâmetros de monitorização e avaliação da implementação das ações e desenvolvido um plano de contingência para o caso de as ações não estarem a surtir os resultados desejados ou haja ocorrências não previstas.

Embora o modelo adotado seja o que mais se adapta ao plano que se pretende desenvolver, ele terá que ser adaptado à realidade específica onde a Adega Cooperativa de Guimarães se encontra inserida e à suas próprias contingências internas. Os autores do modelo a adotar, Nunes e Cavique (2008), defendem esta mesma ideia: *“Toda a metodologia e toda a formulação de organizações de conteúdos são a sumarização daquilo que tem uma forte intemporalidade e uma forte dose de sublimação da realidade, isto é, o conteúdo e a metodologia do Plano, que são propostos, partem daquilo que resta comum à maior parte das situações concretas, em momentos distintos.*

Na prática, a realização de cada plano concreto dependerá sempre de uma adaptação à realidade, às condições de realização e ao momento de elaboração do Plano. “ (Nunes e Cavique, 2008, p. 78).

4. PLANO DE MARKETING

Para o desenvolvimento do plano de marketing irá ser utilizado o modelo de Nunes e Cavique (2008), pois, como foi referido no capítulo anterior, é o que tem uma maior especificação e detalhe dos pontos que consideramos indispensáveis, tais como: o Diagnóstico Interno e o Diagnóstico Externo, os Objetivos, as Estratégias, as Táticas e os Programas de Ações. No entanto, serão feitas adaptações ao modelo escolhido, tendo o ambiente em que a organização está inserida e as suas características internas específicas.

4.1. Sumário Executivo

Num sector tão competitivo como o sector vinícola as empresas têm, por vezes, dificuldade em fazer com que os seus produtos se destaquem da sua concorrência. A Adega Cooperativa de Guimarães não foge a esta regra e sente, também ela, dificuldade em fazer destacar as suas marcas no mercado das demais marcas de vinho, seja no mercado do vinho em geral, seja no mercado mais restrito dos vinhos verdes.

O plano de marketing deverá compreender o diagnóstico da situação interna e do ambiente onde a empresa está integrada, a definição de estratégias, a implementação das ações, a monitorização e avaliação das ações e um plano de contingência. Este é um mercado de difícil definição da concorrência, devido à quantidade e saturação de marcas de vinho e ao aparecimento constante de novas marcas.

4.2. Diagnóstico Interno

Será levada a cabo, neste capítulo, uma análise interna à Adega Cooperativa de Guimarães.

Segundo Nunes e Cavique (2008), a elaboração do diagnóstico interno tem como foco principal identificar as capacidades e limitações de que a organização

dispoem para levar a cabo os seus negócios. Relativamente ao diagnóstico interno da empresa os autores referem ainda que *“De nada valerá à empresa definir uma correcta estratégia de marketing, se no seu todo a mesma empresa não tiver capacidades que lhe permitam agir e ter sucesso no mercado.”* (Nunes e Cavique, 2008, p. 99).

4.2.1. Apresentação da Adega Cooperativa de Guimarães

A Adega Cooperativa de Guimarães foi fundada em 1962, por 82 viticultores, tendo em vista fazer uma produção e comercialização com maior escala e assim ter mais poder negocial no mercado. Estes pequenos produtores, com uma visão de futuro, conseguiram associar-se e trabalhar de forma corporativa. O seu objetivo foi, logo de início, receberer, vinificar e comercializar as uvas dos seus cooperadores.

Desde 2000, a adega cooperativa está sediada na freguesia de Prazins, no concelho de Guimarães.

Com as vantagens evidentes que uma associação de produtores poderá ter, a Adega Cooperativa de Guimarães tem hoje em dia umas instalações modernas, conseguindo fazer a transformação das uvas dos seus produtores com excelentes condições de produção e de higiene. Os seus equipamentos permitem também uma vinificação que se traduz em vinhos de ótima qualidade.

A Adega Cooperativa de Guimarães produz vinho verde a partir de uvas das castas Loureiro, Trajadura, Pedernã, Azal Branco e Tinto, Vinhão, Borraçal e Espadeiro, comercializando-o engarrafado sob as marcas *Praça de S. Tiago* e *Adega Cooperativa de Guimarães*. A marca Praça de S. Tiago ganhou já diversos prémios de qualidade e respetivas medalhas em concursos nacionais e internacionais.

Os vinhos da Adega Cooperativa de Guimarães apresentam uma relação qualidade preço bastante competitiva.

Na campanha de 2014/2015 a adega produziu cerca de quatrocentos mil litros de vinho e faturou, aproximadamente, quinhentos mil euros.

4.2.2. Visão da Adega Cooperativa de Guimarães

Os vinhos da Adega Cooperativa de Guimarães serem uma referência na relação qualidade/ preço dos vinhos verdes, sendo a organização vista pelos produtores locais de uvas como o parceiro preferencial para comprar as suas uvas e, assim, apoiar os seus cooperantes e a economia regional.

4.2.3. Missão da Adega Cooperativa de Guimarães

Ser uma verdadeira instituição de cooperantes para um bem comum, apoiando os pequenos e grandes produtores de uvas e vinho da região, levando à procura contínua de uma maior qualidade e quantidade da produção dos seus membros.

Transformar os produtos vínicos oriundos das explorações associadas e a sua comercialização com condições favoráveis, tendo em vista a justa remuneração dos produtores.

Prestar assistência técnica às explorações e aprovisionamento de fatores de produção, tendo em vista a obtenção de produtos de elevada qualidade com custo de produção competitivo.

Fazer vinhos com qualidade reconhecida e com um preço justo para os clientes e consumidores.

4.2.4. Cultura Organizacional da Adega Cooperativa de Guimarães

A cultura organizacional da Adega Cooperativa de Guimarães assenta na forma como os seus elementos se organizam e relacionam interna e externamente e nos valores que estão sempre presentes, tanto nas grandes decisões que a Cooperativa tem que tomar, como nas pequenas decisões diárias do seu quotidiano empresarial.

Assim, a sua cultura organizacional está baseada em relações informais, na entreaajuda entre todos os elementos da instituição, na alegria e boa disposição com que trabalham e resolvem os problemas da organização. Para além disto, a cultura desta organização baseia-se, também, num relacionamento aberto e muito próximo com os cooperantes.

4.2.5. Valores da Adega Cooperativa de Guimarães

Os valores definidos pela adega cooperativa servem como pedras angulares da sua organização. São estes que lhe servem de base para a sua estrutura, para a sua cultura organizacional e para a imagem que quer passar, tanto para o exterior como para o interior da própria organização. Estes valores com os quais se identifica e dos quais não abdica em quaisquer condições são:

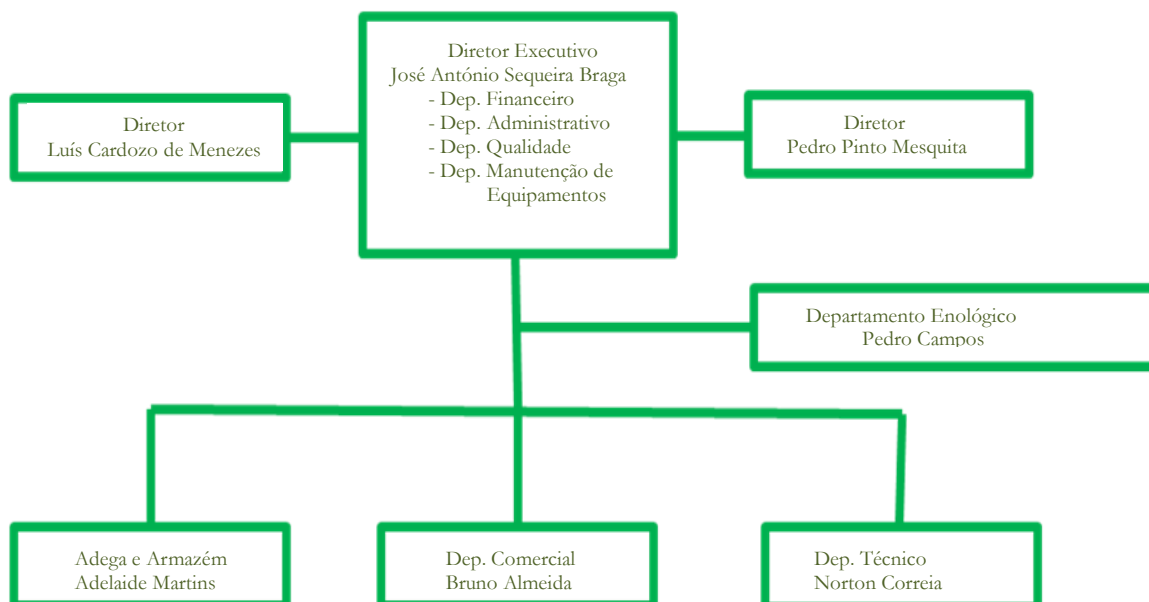
- Excelência e qualidade dos seus vinhos;
- Coerência com a verdadeira essência da cooperativa e com os mais altos e exigentes valores sociais;
- Enfoque no cliente/ consumidor, tendo em vista a sua plena satisfação;
- Enfoque no cooperante, tendo em vista suprimir as suas dificuldades e ajudá-lo a ultrapassar os desafios da atividade;
- Inovação;
- Integridade e responsabilidade para com todos os *stakeholders*;
- Responsabilidade social, cultural, ambiental e económica;
- Solidariedade.

4.2.6. Organograma da Adega Cooperativa de Guimarães

A Adega Cooperativa de Guimarães não tem um organograma formalmente estabelecido. Sendo constituída por apenas quatro colaboradores, eles sabem a quem reportar e quais as suas funções dentro da organização.

A Organização é constituída por um corpo diretivo formado por 3 elementos, José António Sequeira Braga (Diretor Executivo), Luís Cardoso Menezes e Pedro Pinto Mesquita. Para além de Diretor Executivo, o José António Sequeira Braga é responsável por todos os departamentos da adega cooperativa. Os departamentos da Administração, Financeiro, Administrativo, Manutenção de Equipamentos e da Qualidade são também assegurados pelo Diretor Executivo. O departamento da Adega e Armazenagem está entregue a Adelaide que, quando necessário, dá apoio ao Departamento Comercial. Para a área comercial, foi contratado, há aproximadamente um ano, um comercial, Hugo, para desenvolver as vendas e os contactos com os clientes e potenciais clientes. O Departamento Enológico não tem uma pessoa dedicada a tempo inteiro, estando entregue a um enólogo em sistema de prestação de serviços, o Pedro Campos. Quem desenvolve a atividade do Departamento Técnico, que presta aconselhamento técnico aos associados da cooperativa e à própria exploração da cooperativa, é colaborador Norton Correia.

Figura 1 – Organograma Funcional



4.2.7. Segmentação

A segmentação de mercado levada a cabo pela Adega Cooperativa de Guimarães tem por base três tipos de segmentação, a segmentação geográfica, a segmentação demográfica e a segmentação comportamental.

Na segmentação geográfica, são definidas as principais zonas produtoras de vinho D.O. (Denominação de Origem). Assim, tem-se por base o local de residência dos consumidores, os habitantes de uma determinada região. Neste caso, as pessoas que residem na zona de produção dos vinhos verdes, tornam-se os consumidores mais fieis ao consumo de vinho dessa região, seja por questões sociais ou por questões culturais.

Na segmentação demográfica, salienta-se o tema do rendimento disponível do consumidor para a compra de vinho e, também, o facto de muitos dos consumidores de vinho terem um “teto máximo monetário” quando efetuam a sua compra. Neste caso, o preço tem um papel relevante na escolha do consumidor.

Tendo em conta o comportamento dos consumidores, na segmentação comportamental foi considerado a ocasião de consumo do vinho. Um mesmo consumidor poderá optar por determinadas categorias e tipos de vinho, consoante o momento e a companhia em que o vai consumir. O vinho que o consumidor bebe no seu dia-a-dia, como acompanhamento de uma refeição, poderá não ser o eleito se se tratar de uma festa. Nessas ocasiões, a qualidade, a imagem e o status do vinho a consumir poderão ganhar mais relevância, em detrimento de outros fatores.

4.2.8. Posicionamento

A Adega Cooperativa de Guimarães posiciona-se no mercado como uma adega produtora e comercializadora de vinho verde associada da Vercoope – União das Adegas Cooperativas da Região dos Vinhos Verdes, que produz e comercializa vinho verde, na sua grande parte engarrafado, com uma relação qualidade/ preço bastante competitiva e que dá apoio técnico aos seus cooperantes, a quem compra as uvas, garantindo-lhes assim o escoamento dos seus produtos. Tem relacionamento direto com os produtores de uvas, com os seus clientes (distribuidores e retalho) e pouco relacionamento ou nenhum com o cliente final. Posiciona-se, também, como uma instituição de cooperantes que em que trabalham todos para um mesmo fim, para um bem comum.

A Adega Cooperativa de Guimarães disponibiliza aos consumidores duas marcas de vinho para dois posicionamentos distintos no mercado. Esta diferenciação é feita por preço, qualidade e diversidade da oferta ao consumidor. O vinho *Adega Cooperativa de Guimarães* apresenta-se com um preço mais baixo, uma qualidade não tão elevada e com a oferta limitada à cor do vinho, isto é, está apenas disponível o tipo de vinho branco, tinto e rosé. O consumidor desta marca poderá adquirir vinhos mais económicos e que poderão ser para um consumo mais regular. No caso dos vinhos da marca *Praça de S. Tiago*, apresentam preços de venda ao público mais elevados, uma qualidade do produto superior e uma oferta diversificada. Nos vinhos da marca *Praça de S. Tiago*, para além do consumidor poder escolher por tipo de cor, tem várias gamas à sua disposição, seja por nível de qualidade (como por exemplo, Colheita Seleccionada e Reserva), seja por castas, tendo neste caso cinco opções monovarietais

(vinhos elaborados com o mínimo de 90% de apenas uma casta). Nesta gama de produtos, os consumidores adquirem vinhos com mais qualidade e poderão ser, não só para consumo diário, mas também para ocasiões especiais e celebrações.

4.2.9. Marketing Mix da Adega Cooperativa de Guimarães

Produto

Como foi referido anteriormente, a adega produz, aproximadamente, quatrocentos mil litros de vinho branco, tinto e rosé, que são vendidos de formas distintas.

Do total de vinho produzido, aproximadamente, dez por cento é vendido a granel, isto é, quarenta mil litros de vinho são vendidos sem ser engarrafados e com um baixo valor acrescentado para a adega. Este é um produto que acaba por trazer um retorno financeiro muito diminuto e uma imagem da empresa no mercado quase nula.

Os restantes noventa por cento da produção, os trezentos e sessenta mil litros de vinho, são vendidos em duas marcas distintas, o *Praça de S. Tiago* e o *Adega Cooperativa de Guimarães*.

O *Praça de S. Tiago* é o produto topo de gama, elaborado com as melhores uvas, tendo variedades monocasta e reserva. Através desta marca são engarrafados, aproximadamente, quarenta mil litros de vinho, o equivalente a dez por cento da produção e uma quantidade idêntica à que é vendida a granel. Existem 6 variedades de vinho comercializadas sob esta marca:

- *Praça de S. Tiago Branco - Colheita Seleccionada*

Vinho verde branco DOC (Denominação de Origem Controlada), com 12% de teor alcoólico, elaborado a partir de uvas das castas Loureiro, Trajadura e Arinto, todas elas castas autorizadas na produção de vinho verde.

- *Praça de S. Tiago Alvarinho - Colheita Seleccionada*

Vinho verde branco DOC monocasta, com 12,5 % de teor alcoólico, é elaborado a partir de uvas de uma única casta, a Alvarinho.

- *Praça de S. Tiago Loureiro - Colheita Seleccionada*

Vinho verde branco DOC monocasta, com 12,5 % de teor alcoólico, é elaborado a partir de uvas de uma única casta, a Loureiro.

- *Praça de S. Tiago Espadeiro - Colheita Seleccionada*

Vinho verde rosé DOC monocasta, com 11 % de teor alcoólico, é elaborado a partir de uvas de uma única casta, a Espadeiro.

- *Praça de S. Tiago Reserva*

Vinho verde branco DOC monocasta, com 13% de teor alcoólico, elaborado a partir de uvas da casta, a Arinto (ou Pedernã). Este vinho verde branco tem a particularidade de estagiar três meses em barricas de carvalho francês, o que lhe dá outras características organoléticas.

- *Praça de S. Tiago Vinhão - Colheita Seleccionada*

Vinho verde tinto DOC monocasta, com 12% de teor alcoólico, elaborado a partir de uvas da casta Vinhão. Os vinhos com qualidade elaborados a partir de uvas desta casta são, geralmente, bastante reconhecidos pelos consumidores de verde tinto.

O *Adega Cooperativa de Guimarães* absorve os restantes oitenta por cento da produção, isto é, trezentos e vinte mil litros de vinho, na variedade branco, tinto e rosé. Pode-se dizer que o grosso da produção de vinho é feito nesta marca. Esta é uma marca de gama de entrada, sem grande reconhecimento no mercado em

que está inserida. No entanto, é um vinho com uma relação preço/ qualidade bastante competitivo dentro da sua gama.

Existem três variedades diferentes de vinho com a marca Adega Cooperativa de Guimarães:

- *Adega Cooperativa de Guimarães Branco*

Vinho verde branco DOC, com 10,5% de teor alcoólico e elaborado a partir das castas Loureiro, Trajadura e Arinto

- *Adega Cooperativa de Guimarães Tinto*

Vinho verde tinto DOC, com 11% de teor alcoólico e elaborado a partir das castas Vinhão, Padeiro de Basto e Borraçal.

- *Adega Cooperativa de Guimarães Rosé*

Vinho verde rosé DOC, com 10% de teor alcoólico e elaborado a partir das castas Espadeiro, Vinhão, Padeiro de Basto e Borraçal.

Preço

A gama de produtos da adega cooperativa tem preços distintos, consoante o nível de qualidade em que o produto está inserido: os vinhos da marca *Praça de S. Tiago* com um preço mais elevado e os vinhos da Adega Cooperativa de Guimarães com preços mais baixos, de entrada de gama.

Os preços dos vinhos da Adega Cooperativa de Guimarães poderão ter pequenas oscilações consoante o ponto de venda em questão. Os preços de venda ao público a seguir indicados são preços aproximados, devido às referidas oscilações:

- *Praça de S. Tiago Branco Colheita Seleccionada* – preço de venda ao público aproximado de 3,90€.
- *Praça de S. Tiago Alvarinho Colheita Seleccionada* – preço de venda ao público aproximado de 5,50€.

- *Praça de S. Tiago Loureiro Colheita Seleccionada* - preço de venda ao público aproximado de € 3,90€.
- *Praça de S. Tiago Espadeiro Colheita Seleccionada* – preço de venda ao público aproximado de € 3,90€.
- *Praça de S. Tiago Reserva* – preço de venda ao público aproximado de 6,80€;
- *Praça de S. Tiago Vinhão Colheita Seleccionada* – preço de venda ao público aproximado de 3,90€;
- *Adega Cooperativa de Guimarães Branco* - preço de venda ao público aproximado de 1,95€.
- *Adega Cooperativa de Guimarães Tinto* - preço de venda ao público aproximado de 1,95€.
- *Adega Cooperativa de Guimarães Rosé* - preço de venda ao público aproximado de 1,95€.

Distribuição

Devido à falta de recursos, a venda e distribuição dos vinhos da Adega Cooperativa de Guimarães tem vindo a ser trabalhada de uma forma pouco estruturada e com negociações avulsas. É feita de diferentes formas e por diferentes agentes, consoante o canal e/ ou zona a considerar.

No canal da grande distribuição, a venda é feita diretamente às grandes superfícies de cadeias nacionais presentes na região e não só, sendo a negociação feita a nível local, diretamente com o ponto de venda. Vendem já para diversas lojas

Jumbo da cadeia *Auchan*, *Intermarché*, *Continente* e *Léclerc*. Vendem também para uma cadeia regional de supermercados, a *Bolama*.

Existe também a venda direta nas instalações da cooperativa, que outrora era o grosso das vendas, mas que tem vindo a perder lugar paulatinamente para a venda às grandes superfícies e para a exportação.

No caso da zona de Lisboa, como tem um mercado muito vasto, quer seja a nível de lojas da especialidade, de bens alimentares e do canal Horeca (hotelaria, restauração e cafetaria) a distribuição é feita por um distribuidor especializado em vinhos e bebidas espirituosas, João Lourenço. Na região de Albergaria trabalham, também, com um distribuidor especializado – Peralta & Lourenço, Lda.

É feita a venda diretamente a uma garrafeira da zona de Aveiro, que tem disponível no seu *portfólio* toda a gama de vinhos da Adega Cooperativa de Guimarães, tanto dos *Praça de S. Tiago*, como dos *Adega Cooperativa de Guimarães*.

A nível internacional, começa a haver alguma exportação dos vinhos da adega para a Alemanha, França e Japão. Esta exportação é feita de forma direta com os compradores, que entram em contacto com a Adega Cooperativa para negociar diretamente a compra dos vinhos.

Promoção

A Adega Cooperativa de Guimarães não tem uma estratégia ou um plano de comunicação formal delineado e implementado. A comunicação da marca é feita de forma esporádica e pontual, geralmente ao nível do ponto de venda e em campanhas de desconto n preço de venda final. Embora tenha uma página oficial disponível na internet, a mesma está incompleta, pois nem todos os produtos estão presentes, está desatualizada, sem informação recente e sem informação para os consumidores de vinho verde e/ ou “curiosos” acerca de tudo o que é relacionado com o “mundo do vinho”.

De uma forma indireta, beneficia da comunicação levada a cabo por instituições ligadas à produção de vinho na zona dos vinhos verdes, como por

exemplo, a Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes e por instituições ligadas ao turismo regional.

4.2.10. Ciclo de Vida do Produto

O Ciclo de Vida do produto é constituído por quatro fases distintas, tendo em consideração os lucros obtidos as vendas do mesmo: a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio.

Segundo Kotler e Keller (2012), no período da Introdução o crescimento das vendas é baixo e vai crescendo à medida que o produto é introduzido no mercado. Nesta fase não se perspectivam lucros, tendo em conta os custos da introdução do produto no mercado, como por exemplo, publicidade e distribuição. Nunes e Cavique (2008) acrescentam que os resultados-chave desta fase será obter notoriedade para a oferta e levar à experimentação por parte dos clientes. Para estes autores, nesta fase o preço tende a ser elevado. Relativamente à fase de Crescimento, Kotler e Keller (2012) referem que esta é uma fase em que a aceitação do produto pelo mercado é grande e onde há crescimento dos lucros. Nessa etapa são necessárias mudanças na estratégia de propaganda da empresa, e ela agora se concentra nas vantagens do seu produto sobre os produtos dos concorrentes (John Westwood 2008). Para Kotler e Keller (2012), depois do período de crescimento, o produto entra na fase de Maturidade do Ciclo de Vida do Produto, em que as vendas diminuem, pois o produto já teve a aceitação por parte da grande parte dos potenciais compradores. Os lucros tendem a estabilizar ou diminuir, muito por força do aumento da concorrência. Na fase de Declínio, para os autores Kotler e Keller (2012), há uma diminuição abrupta nas vendas e deixa de existir lucro. John Westwood (2008) refere que a velocidade desse declínio depende de quem tem o melhor produto.

Figura 2 – Ciclo de vida do Produto



4.2.11. Volume, Vendas e Faturação da Adega Cooperativa de Guimarães

A Adega Cooperativa de Guimarães produz e vende por ano, aproximadamente, quatrocentos mil litros de vinho, dos quais noventa por cento são de vinho branco e os restantes dez por cento são de vinho tinto e rosé. Do total de produção, dez por cento são vendidos a granel e os restantes noventa por cento são engarrafados e vendidos em duas marcas distintas: o *Praça de S. Tiago* e o *Adega Cooperativa de Guimarães*. Foram vendidas na campanha de 2013/ 2014 quinhentas e vinte mil garrafas de vinho produzidas pela adega. Do total de vinho engarrafado e comercializado pela adega, quatrocentas e oitenta mil foram da marca *Adega Cooperativa de Guimarães* (trezentos e trinta mil litros) e quarenta mil da marca *Praça de S. Tiago* (trinta mil litros).

A faturação do ano transato (2014) foi de, aproximadamente, quinhentos mil euros e o saldo de exploração foi positivo.

4.2.12. Tipos de Clientes da Adega Cooperativa de Guimarães

Existem três tipos de clientes que compram os vinhos da Adega Cooperativa de Guimarães: as empresas que compram os vinhos engarrafados e que fazem sua

posterior a revenda, entre os quais estão os distribuidores, o comércio especializado e as grandes superfícies comerciais; as empresas que compram o vinho da cooperativa a granel, para o lotearem com os seus próprios vinhos e os comercializarem através de outras marcas e, finalmente, os clientes e consumidores finais que os compram diretamente na Adega Cooperativa de Guimarães. Estes últimos poderão ser ou não produtores cooperantes.

4.2.13. Ciclo de Vida do Cliente

Os consumidores e apreciadores dos vinhos da Adega Cooperativa de Guimarães, tendo em atenção o ciclo de vida dos clientes estão divididos, na sua generalidade, pela fase de **Aquisição e Retenção**. Relativamente à aquisição, a cooperativa tem feito um esforço considerável para angariar novos clientes, sendo no entanto uma tarefa difícil, devido à grande oferta de vinhos verdes e, por outro lado, à escassez de recursos para comunicar os seus vinhos. Os clientes que se encontram na fase de retenção, são os clientes e consumidores dos vinhos produzidos pela cooperativa, que depois de experimentarem os mesmos, ficam satisfeitos com a qualidade do produto e com a sua relação preço/ qualidade.

Existem clientes dos vinhos da Adega Cooperativa em duas fases distintas do Ciclo de vida do cliente. No caso dos vinhos da marca *Adega Cooperativa de Guimarães*, sendo uma marca já implementada no mercado há mais de dez anos e com consumidores fidelizados, os seus clientes encontram-se numa fase de **Fidelização**. No caso dos clientes do vinho *Praça de S. Tiago*, sendo uma marca com uma menor implementação no mercado, com vendas ainda residuais, em que há uma maior necessidade em que mais consumidores de vinho verde a experimentem e consumam, os clientes deste vinho estão na fase de **Aquisição**, no que diz respeito ao Ciclo de Vida do Cliente.

4.2.14. Recursos da Adega Cooperativa de Guimarães

São compostos pelo conjunto de recursos que a organização tem disponíveis para levar a cabo a sua atividade empresarial.

Recursos Humanos

Os recursos humanos da Adega Cooperativa de Guimarães são muito escassos e são constituídos por apenas quatro colaboradores a tempo inteiro e um prestador de serviços. Como se pode constatar pelo descrito no ponto anterior, o diretor executivo funciona quase como um *one man show*, tendo o apoio dos restantes colaboradores.

Recursos Tecnológicos – os recursos tecnológicos da organização passam pelos instrumentos de análise e diagnóstico necessários para o acompanhamento, que é disponibilizado aos produtores cooperantes, no apoio técnico à produção. Faz também parte destes recursos toda a maquinaria e instrumentos tecnológicos indispensáveis à correta transformação das uvas, às análises e acompanhamento da qualidade do produto em todas as fases desse processo e também durante a sua armazenagem.

Para o processo de engarrafamento do vinho é contratada externamente, a um fornecedor especializado, este serviço - uma linha de engarrafamento. A Adega Cooperativa de Guimarães não possui este equipamento tecnológico, devido aos seus custos elevados de aquisição. No entanto, a aquisição de uma linha de engarrafamento própria está num horizonte de médio prazo da Organização, não havendo, neste momento, disponibilidade financeira para este investimento. Isso iria ter um impacto positivo na atividade da cooperativa, pois, a médio e longo prazo, iria diminuir os custos de produção do seu vinho.

Recursos Financeiros – os recursos financeiros necessários para o desenrolar normal da atividade da Adega Cooperativa de Guimarães prendem-se com o facto da mesma ter obrigação de salários para com os seus colaboradores, com o custo de manutenção dos seus edifícios, dos seus equipamentos e maquinaria tecnológica, das suas explorações vinícolas e também com o custo das suas viaturas. Para além destes encargos, a instituição tem também obrigações financeiras para com a banca, tendo que pagar os empréstimos por ela cedidos. Outro encargo financeiro avultado advém do pagamento das uvas aos produtores cooperantes, que é feito de uma forma parcelar ao longo do ano e que se processa em duas ou três tranches.

4.3. Diagnóstico Externo

Neste capítulo será levado a cabo uma análise ao ambiente externo à empresa. Nunes e Cavique (2008) referem que “Hoje, nenhum negócio se encontra isolado no seu mercado local ou nacional. Todos sofrem a concorrência externa, por vezes de empresas que estão nos antípodas. (...) O que interessa é ter uma visão clara daquilo que poderá afectar, em termos macroeconómicos, no futuro, positiva ou negativamente, o negócio e os mercados da empresa.” (Nunes e Cavique, 2008, p. 90).

4.3.1. Análise do Mercado

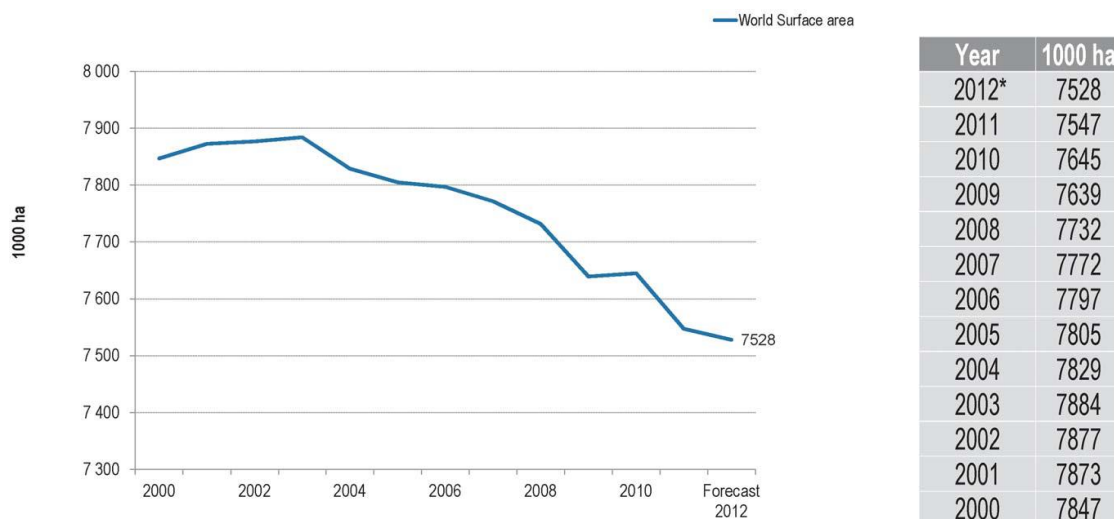
Será levada a cabo uma análise do ambiente externo em que a Adega Cooperativa de Guimarães está inserida.

4.3.1.1. Dimensão do Mercado

Segundo Castellucci, o Diretor-Geral da OIV (*The International Organisation of Vine and Wine*), em 2012, a produção mundial de vinho foi de 252 milhões de hectolitros - “A consequência desta redução no vinho está refletida-se num aumento de preços nas categorias mais baratas de vinho e numa redução das exportações em massa” – e, na sua opinião, as principais causas que poderão ajudar a explicar esta

diminuição de produção são as alterações meteorológicas e a redução da área de vinhedos na Europa explicar o baixo nível de produção.

Gráfico 1 – Área mundial de plantação de vinhedos



Fonte: OIV (The International Organisation of Vine and Wine)

Em 2014, a produção mundial de vinho foi de 270.864.000 hl (hectolitros) e Portugal teve uma contribuição de 6.195.000 de hl para esse total de produção mundial. A produção nacional de vinho tem vindo a decrescer paulatinamente, pois a média de produção nacional registada entre 2000 e 2010 foi de 6.874.000 hl. (INE). Os países com maior crescimento de produção vinícola desde 2010 a esta parte são a África do Sul, a Austrália e o Chile, com crescimentos de produção nestes últimos catorze anos de 64%, 56% e 50%, respetivamente. No entanto, os maiores produtores de vinho continuam a ser: a França, a Itália, a Espanha e os Estados Unidos. Estes quatro países juntos produzem mais de metade de toda a produção mundial de vinho.

Devido às suas características edafo-climáticas, Portugal é considerado um produtor de vinhos com características e qualidades únicas em todo o mundo. Os vinhos produzidos em Portugal variam consoante as regiões, respectivos climas, e as castas cultivadas. A produção de vinho varia em função da forma de cultivo da vinha,

da área ocupada pela vinha, da sua distribuição geográfica e, principalmente, das condições climatéricas.

Segundo o IVV (Instituto da Vinha e do Vinho), Portugal faz parte do leque dos onze maiores produtores de vinho todo o mundo.

A atividade da produção e comercialização de vinho está inserida na divisão da “agricultura, produção animal, caça e atividades relacionadas”, que por sua vez está inserida no setor da “agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca”. Esta divisão era constituída, em 2010, por 43.972 empresas, que representavam 3,8% das empresas não financeiras do país e empregavam 2,1% do total das pessoas ao serviço (INE). Existiam em 2014, em Portugal, 10.827 entre empresas produtoras, engarrafadoras, vitivinícolas e vitivinícolas-engarrafadoras, das quais 3.866 se encontravam na região do Minho.

Segundo o INE, o baixo valor acrescentado bruto gerado, o elevado peso dos subsídios, a maior dispersão geográfica e uma taxa de sobrevivência ao fim de 2 anos superior à registada no total do setor não financeiro, constituem as principais particularidades deste segmento empresarial.

A área de vinha plantada em 2014 no território nacional foi de 218.677 ha (hectares), contra os 271.507 ha de vinha plantada em 1989. Este diferencial representa um decréscimo de 52.830 ha nos últimos 25 anos de produção vinícola em Portugal (INE).

4.3.1.2. Evolução do Mercado

O mercado nacional da produção e comercialização de vinho tem vindo tem vindo a decrescer em volume ao longo dos últimos anos, muito por culpa da diminuição do consumo de vinho em Portugal, que só entre 2011/12 e 2013/14 decresceu 14%.

4.3.1.3. Ciclo de Vida do Mercado

Este é um mercado com bastante maturidade, sendo um sector de atividade com muitos anos de atividade, mas que nos últimos anos tem ganho uma dinâmica bastante interessante. Passou-se de uma fase em que a produção tinha, na sua globalidade, pouca qualidade e pouco reconhecimento por parte dos consumidores, para uma produção muito mais focada na qualidade do produto, em que começa a existir reconhecimento por parte dos clientes e consumidores, tanto no âmbito nacional como no internacional. Esta qualidade dos vinhos portugueses, aliada ao investimento na promoção e comercialização tem trazido frutos para os produtores nacionais. Diversas marcas portuguesas têm ganho prémios nos mais importantes concursos de vinho a nível mundial.

4.3.1.4. Grau de satisfação da procura

O mercado de comércio de vinho é um mercado disperso, tendo ao longo de todo o país muitos consumidores e cobrindo de forma aleatória todo o território. A comercialização deste produto não está restringida a uma zona ou local restrito. No entanto, no caso específico dos vinhos verdes, embora seja consumido em todo o país (e no exterior), há uma maior concentração de consumidores na região dos vinhos verdes, onde é naturalmente mais consumido, não só por fatores económicos, mas também por fatores sociais e culturais.

4.3.1.5. Grau de Concentração da Procura

O mercado de comércio de vinho é um mercado disperso, tendo ao longo de todo o país muitos consumidores e cobrindo de forma aleatória todo o território. A comercialização deste produto não está restringida a uma zona ou local restrito. No entanto, no caso específico dos vinhos verdes, embora seja consumido em todo o país (e no exterior), há uma maior concentração de consumidores na região dos vinhos verdes, onde é naturalmente mais consumido, não só por fatores económicos, mas também por fatores sociais e culturais.

4.3.1.6. Grau de Homogeneidade do Mercado

O mercado do vinho é um mercado com um grau de homogeneidade fragmentado, pois embora existam grupos de clientes com as mesmas necessidades, gostos e interesses, na sua generalidade, os consumidores de vinho, de uma forma transversal, têm interesses e atitudes muito particularizados. Tendo em conta a multiplicidade de escolha ao dispor dos clientes, em todas as gamas de preços e variantes do produto e a cada vez maior exigência dos consumidores de vinho, este mercado tende a ser cada vez mais fragmentado. No entanto, poderá sempre haver um conjunto de preferências mais alargadas que podem ser agrupadas.

4.3.1.7. Grau de Penetração de Mercado

Sendo que a oferta é muito grande e que aparecem regularmente uma grande quantidade de novas marcas de vinho no mercado nacional, uma grande percentagem de consumidores vai experimentando outras marcas, consoante as suas motivações do momento, que podem ser, entre outras, o preço, a recomendação de familiares ou amigos artigos de opinião na comunicação social.

4.3.1.8. Grau de Dificuldade de Penetração de Mercado

Esta é uma atividade que requer um investimento inicial considerável e que se apresenta um pouco saturada, tendo em conta o número elevado de marcas presentes no mercado, havendo dificuldade por parte das mesmas em se diferenciarem das suas demais concorrentes. Contrapondo ao grande investimento inicial que é necessário para entrar neste mercado, tem havido por parte da União Europeia avultados apoios, seja às explorações agrícolas, seja às empresas de comercialização em geral e também apoios à internacionalização das mesmas.

Embora haja um grande número de marcas de vinho presentes no mercado português e uma concorrência intensa entre as mesmas, muitos dos consumidores de

vinho vão experimentando outras marcas, procurando uma experiência diferente e, preferencialmente, uma qualidade melhor, Sendo este um mercado muito dinâmico e com muitos “quase colecionadores de experiências”, há lugar para novas marcas, desde que tenham a qualidade e diferenciação que muitos consumidores procuram.

4.3.2. Análise da Concorrência

O mercado de vinho em Portugal apresenta uma grande concorrência, principalmente interna. A concorrência externa é quase inexistente, quando falamos no mercado interno. Já no que diz respeito às exportações nacionais de vinho, a grande concorrência é a externa. Existem alguns *players* de grande dimensão no mercado de vinhos em Portugal, que têm vindo a comprar outras empresas produtoras e comercializadoras de vinho e à medida que vão aglomerando marcas, vão-se tornando cada vez mais relevantes no setor e atividade, como é, por exemplo, o caso da Sogrape. Ao mesmo tempo, tem-se vindo a verificar o aparecimento de um grande número de produtores, engarrafadores e comercializadores de marca própria, muitos destes pequenos produtores, outrora entregavam as suas uvas a adegas cooperativas ou até a empresas maiores que depois as transformavam, estão neste momento a produzir e a comercializar sob a sua marca própria. Muitos dos grandes produtores de vinho nacionais estão a aumentar a sua produção de uvas, podendo assim controlar mais facilmente a qualidade da matéria-prima e controlar os custos.

Dada a grande concentração deste mercado, a sua cobertura é homogénea por parte das grandes marcas e localizada e fragmenta por parte das pequenas marcas presentes no mercado. Devido ao grande número de marcas, a reação do mercado à entrada de novos *players* é irrelevante, sendo que a concorrência, de uma forma generalizada, tem um comportamento passivo. As estratégias usadas pela concorrência dependem, na maior parte dos casos, da dimensão da empresa a que pertence a marca. As grandes empresas presentes no setor, utilizam a imagem de marca, com grande investimento na comunicação direcionada ao seu público-alvo e recorre aos *opinion makers*, que poderão ter um grande impacto na decisão de

compra dos consumidores. As grandes empresas recorrem também às campanhas de desconto de preço, principalmente na grande distribuição e distribuição tradicional. As pequenas empresas, tendo recursos de tesouraria mais escassos, na generalidade dos casos, fazem campanhas de desconto em preço, que poderá ter um impacto nas vendas quase imediato.

A concorrência dos vinhos da Adega Cooperativa de Guimarães é muito difícil de definir, pois o mercado está repleto de marcas de vinho, para todos os gostos e gamas de preço. O facto de a adega estar integrada na região dos vinhos verdes reduz consideravelmente o espectro da sua concorrência, pelo menos a direta, mas mesmo assim, tendo em atenção apenas a concorrência das marcas de vinho verde, continua a ser muito difícil restringir essa mesma concorrência.

Como concorrentes diretos do vinho *Adega Cooperativa de Guimarães*, enquanto marcas regionais que competem dentro da mesma gama de preços, entre muitos outros, existem: *Joaquim Carvalho Lima, Somidol, Melodia, Quinta de Miogo, Cruzeiro e Campelo*. Como concorrentes indiretos poderemos considerar todos os vinhos comercializados em Portugal da mesma gama de preço (maioritariamente brancos, pois as vendas do vinho verde tinto da adega são residuais), cervejas e, por vezes, até refrigerantes.

Tal como no *Adega Cooperativa de Guimarães*, o mesmo se passa relativamente ao *Praça de S. Tiago*. Como concorrentes diretos, referindo os vinhos brancos, pois representa o grosso das vendas, entre muitos outros, existem as seguintes marcas: *Casal Garcia, Muralhas, Quinta da Aveleda, Gazela, Quinta de Azevedo, Quinta de Gomariz, Deu La Deu*. No caso dos concorrentes indiretos podemos considerar as mesmas bebidas que podem ser consumidas, em detrimento do vinho.

4.3.3. Análise PEST

A análise PEST é uma ferramenta de planeamento estratégico, que nos permite analisar quatro ambientes diferentes, sendo eles, o Ambiente Politico-Legal,

Económico, Sociocultural, Tecnológico, conjugando o Pontos Positivos e Negativos em cada uma das dimensões.

4.3.3.1. Fator Politico-Legal

- Denominações de Origem e Indicações Geográficas (Decreto-Lei n.º 212/2004, de 23 de Agosto, capítulo I e II) - que estabelece a organização institucional do setor vinícola, nomeadamente as denominações de origem (DO) e as indicações geográficas (IG). Este decreto regulamenta na generalidade o setor vinícola, tendo previsto os direitos e obrigações gerais dos agentes do setor, quer na produção quer na comercialização de vinho
- Denominação de Origem dos Vinhos Verdes (Portaria n.º 668/2010, de 11 de agosto, com as alterações introduzidas pelas Portarias n.º 949/2010, de 22 de setembro, e n.º 216/2014 de 17 de outubro, com a Declaração de Retificação n.º 47/2014) – onde é reconhecida a denominação de origem (DO) Vinho Verde e onde são definidas as regras de produção e comercialização dos vinhos com esta denominação.

Estes decretos visam não só regulamentar a atividade vinícola no país e respetivas regiões (sendo neste caso específico a zona dos Vinhos Verdes), mas também proteger a qualidade dos produtos produzidos e comercializados sobre estas denominações, acabando por funcionar como uma espécie de garantia de qualidade para os consumidores. Se por um lado a legislação tem este papel indispensável na manutenção da qualidade do vinho produzido e comercializado e, em termos de subsector, funciona como um bloqueio à entrada de novos concorrentes, por outro lado, tem

um papel bastante limitador da criatividade e induz uma certa inércia na resposta às alterações que um mercado moderno e dinâmico exige hoje em dia.

4.3.3.2. Fator Económico

- Tendo por base a informação da Pordata, (base de dados sobre Portugal contemporâneo), o rendimento médio disponível das famílias tem vindo a baixar paulatinamente desde 2010, ano em que atingiu o seu valor máximo.

Figura 3 - Rendimento médio disponível das famílias

Euro - Rácio

Anos	Rendimento médio disponível das famílias
2005	29.730,7
2006	30.423,0
2007	31.746,1
2008	32.663,0
2009	32.264,2
2010	32.914,3
2011	↓ 31.240,6
2012	30.033,7
2013	Pre 30.229,8
2014	Pre 30.068,6

Fonte: Pordata (última atualização em 2015-03-26)

O indicador de confiança dos consumidores revela uma melhoria considerável na confiança dos consumidores. Segundo a Conhecer a Crise da Fundação Manuel dos Santos, tendo por fonte estudos da Comissão Europeia, os indicadores de confiança dos consumidores

atingiram os níveis mais elevados desde, pelo menos, 2006. Na figura X, onde se encontram os indicadores de confiança dos consumidores entre o ano 2006 e 2014, pode-se constatar que, embora os valores estejam ainda em níveis negativos, há uma grande melhoria nos indicadores de confiança dos consumidores. Se em 2012 os indicadores de confiança dos consumidores eram de -54,4, em 2014, apenas volvido dois anos, eram já de -25,9.

Figura 4 - Indicador de Confiança do Consumidor

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CONSUMIDOR	-28,7	-28,8	-38,7	-39,2	-39,8	-52,2	-54,4	-49,1	-25,9

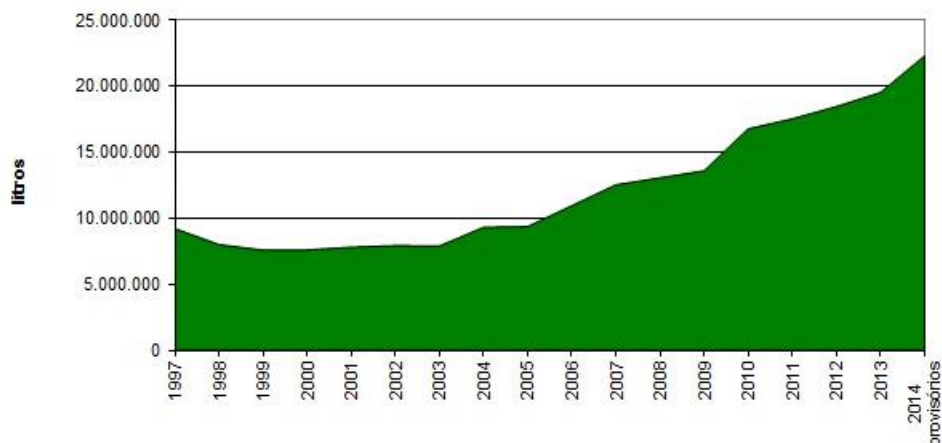
Fonte: Conhecer a crise – Fundação Manuel dos Santos (última atualização em 2015-02-12)

- O valor transacionado com as exportações de vinho verde tem vindo a aumentar ao longo dos últimos 16 de uma forma bastante acentuada. Como se pode verificar no Gráfico 2, segundo os dados do INE, em 1998 foram transacionados em exportação de vinho verde, aproximadamente, dezassete milhões de euros. Em 2014 as exportações de vinho verde foram de, aproximadamente, cinquenta milhões de euros. Este aumento verifica-se não só em valor, mas também em volume de vinho exportado. Como se pode verificar no Gráfico 3, em 1998 foram exportados, aproximadamente, nove milhões de litros de vinho verde, em 2014 as exportações de vinho verde rondaram os vinte e dois milhões de litros.

Gráfico 2 - Exportações Totais de Vinho Verde (Euros)



Gráfico 3 - Exportações Totais de Vinho Verde (Litros)



4.3.3.3. Fator Social

- O Consumo humano de vinho *per capita* em Portugal tem vindo a diminuir ao longo dos últimos anos. Se se analisar a figura X, que mostra o consumo de anual de vinho *per capita* em Portugal, pode-se verificar que no de 2009/ 2010, em média, um cidadão português bebia 44,4 litros, mas que em 2013/ 2014 apenas bebia 40,9 litros.

É um decréscimo considerável do consumo de vinho em apenas Portugal em cinco anos.

Figura 5 – Consumo Anual Humano de Vinho *Per Capita* (l/hab) em Portugal

Período de referência dos dados	Consumo humano de vinho per capita (l/ hab.); Anual (1)
	Local de residência
	Portugal
	l/ hab.
2013 / 2014	40,9
2012 / 2013	39,7
2011 / 2012	47,4
2010 / 2011	45,4
2009 / 2010	44,4

Fonte: Instituto Nacional de Estatística - Portugal

ormente em relação à diminuição de consumo de vinho em Portugal e segundo a informação disponibilizada pela Fundação Francisco Manuel dos Santos, que tem por base estudos da Nielsen, as despesas das famílias com a compra de vinho têm vindo a baixar nos últimos sete anos, entre 2008 e 2015. Com este estudo consegue-se perceber uma tendência de decréscimo contínuo ao longo destes anos. No entanto, como se poderá constatar na figura que mostra a variação trimestral de consumo de vinhos em 2014 e 2015, há um ligeiro retrocesso nos últimos dois anos no decréscimo de consumo de vinho. Em contrapartida, a compra de cerveja por parte das famílias portuguesas tem tido um aumento exponencial.

Figura 6 - Variação do consumo de bebidas (em litros) nas Mercarias, Super e Hipermercados de 2008 a 2013.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL BEBIDAS	6,6	4,7	3,2	-0,3	-5,9	-1,7
CERVEJAS	-1,8	-1,1	-5,5	-2,2	-7,5	9,0
VINHO	11,4	4,6	-1,3	-1,3	-3,3	-3,4
SUMOS E REFRIGERANTES	2,3	1,3	3,5	-2,0	-9,2	-2,1
ÁGUA	6,9	6,2	6,5	1,8	-3,5	-3,4

Fonte: Conhecer a crise – Fundação Manuel dos Santos (última atualização em 2015-03-18)

Figura 7 - Variação do consumo de Bebidas (Litros) nas Mercarias, Super e Hipermercados em Relação ao Mesmo Período do Ano Anterior.

	4ºT 2013	1ºT 2014	2ºT 2014	3ºT 2014	4º 2014
TOTAL BEBIDAS	0,5	1,7	3,7	-8,8	-0,9
CERVEJAS	11,3	3,5	0,6	-15,6	-12,2
VINHO	-4,1	-1,7	-2,0	-2,0	-1,3
SUMOS E REFRIGERANTES	0,3	2,1	3,4	-8,0	-1,0
ÁGUA	0,2	2,1	6,2	-9,1	1,9

Fonte: Conhecer a crise – Fundação Manuel dos Santos (última atualização em 2015-

- A vitivinicultura absorve uma parcela considerável dos recursos humanos ao serviço na agricultura, e, para além desse facto, é dos factores mais relevantes na estruturação da vida rural em todo o território nacional, gerando actividade e servindo de elo de ligação das populações rurais à terra. Com o aumento da desertificação do interior do país que se vem vindo a verificar nas últimas décadas, a vitivinicultura ganha uma maior relevância não só pela sua componente económica, mas também pela sua componente social e cultural.

4.3.3.4. Fator Tecnológico

Ao longo dos últimos anos, tem havido um grande investimento nos equipamentos quer da viticultura quer da vinificação. Existe cada vez mais tecnologia à disposição do produtor, para facilitar o seu trabalho, tendo em vista o aumento da qualidade e quantidade quer de uvas quer do produto final, o vinho. Com a ajuda dos financiamentos da União Europeia, com projetos como o Proder (entre outros), muitos dos produtores investiram em máquinas agrícolas mais produtivas, adegas sofisticadas, com equipamentos de produção com as últimas tecnologias.

Por outro lado, hoje em dia, a nível de conhecimentos tecnológicos e científicos os produtores de hoje são mais qualificados, tendo mais formação quer seja no domínio operacional, comercial e até de conhecimentos e competências de marketing, o que se torna uma mais-valia quer no comércio interno, quer na internacionalização das suas marcas de vinho.

Tem havido, também, financiamentos para melhoria dos meios de produção, isto é., investimentos em adegas e auxílio à comercialização, através de programas de apoio à internacionalização, à divulgação e à formação em áreas comerciais.

4.4. Análise *SWOT* Cruzada

Pontos Fortes:

- Região protegida DOC de vinhos verdes, com caraterísticas únicas;
- Vinho com uma grande diferenciação nas suas caraterísticas organoléticas, comparativamente com o resto do vinho produzido em Portugal;
- Vinhos com boa relação preço qualidade, comparativamente com a generalidade dos vinhos verdes;
- Aumento da exportação dos vinhos da Adega Cooperativa de Guimarães para a Alemanha, França e Suíça;
- Ensaio realizados em vinhas próprias, tendo em vista o desenvolvimento de vinhos diferentes e o aumento da qualidade dos já existentes;

- Ser associada da *Vercoop - União das Adegas Cooperativas da região dos Vinhos verdes, UCRL*.

Pontos Fracos:

- Pouco reconhecimento dos consumidores no mercado nacional de vinhos;
- Pagamento menos vantajoso aos produtores locais (em duas ou três tranches, enquanto que as empresas pagam a totalidade da produção entregue pelos produtores, pouco tempo depois);
- Sem estratégias de marketing bem definidas;
- Grande orientação para a produção e não para a comercialização.

Oportunidades:

- Aumento do consumo de vinhos de qualidade;
- Aumento generalizado da exportação de vinho verde;
- Apoios da AICEP à exportação;
- A região tem muitos emigrantes em países com poder de compra;
- Os emigrantes adquirem produtos nacionais e da sua região, como forma de manter o contacto com as suas raízes sociais e culturais;
- Importância dada ao vinho pela distribuição moderna
- Aumento do reconhecimento mundial da qualidade dos vinhos portugueses

Ameaças:

- Diminuição interna da quantidade vinho consumido;
- Procura de vinhos de quinta por parte dos clientes;
- Cristalização da gestão de muitas das adegas cooperativas;
- Imagem generalizada dos vinhos das adegas cooperativas enquanto vinhos de pouca qualidade.

Será a partir da análise e do cruzamento dos pontos fortes e dos pontos fracos com as oportunidades e as ameaças que serão delineados os objetivos e as estratégias de marketing a seguir.

Do cruzamento dos pontos fortes da adega com as oportunidades do mercado, são identificadas possíveis ações de melhoria em pontos que por si só já são positivos. Este investimento leva a uma estratégia de crescimento e desenvolvimento, ou seja, a uma estratégia de ataque. Os pontos identificados neste cruzamento são:

- Alterar a imagem do vinho *Adega Cooperativa de Guimarães*, tendo em vista alterar a perceção que o cliente tem da marca e do produto;
- Cimentar as vendas para a Alemanha e Japão- Candidatura aos apoios do AICEP para estar presente na *Finding Importer Day*, organizado pela Viniportugal e pela Comissão Regional dos Vinhos Verdes.

Cruzando os pontos fortes com as ameaças, são identificadas possíveis ações que aproveitam os pontos fortes para eliminar ou evitar as ameaças do mercado, levando a estratégias de confronto. Deste cruzamento surgem as seguintes ações:

- Melhorar a imagem do vinho *Adega Cooperativa de Guimarães*;
- Alterar o posicionamento do vinho *Adega Cooperativa de Guimarães* e a sua rentabilidade;
- Aumentar a visibilidade do vinho *Praça de S. Tiago*;
- Internacionalização.

Do cruzamento dos pontos fracos com as oportunidades serão identificadas as possíveis ações que, se colocadas em prática, revelarão uma estratégia de reforço, que tem como objetivo principal reforçar as fraquezas da empresa e, se possível, transformá-las em pontos fortes. A ação necessária identificada foi:

- Reforçar comunicação institucional da cooperativa.

Cruzando os pontos fracos com as ameaças serão identificadas as possíveis ações que, se colocadas em prática, levam a uma estratégia de defesa, que tem como objetivo principal diminuir o impacto dos pontos fracos e consequentemente das perdas. A ação necessária identificada foi:

- Reforçar o departamento de marketing.

Tabela 2- SWOT Cruzada

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Região protegida DOC de vinhos verdes, com caraterísticas únicas; - Vinho com uma grande diferenciação nas suas caraterísticas organoléticas; - Vinhos com boa relação preço qualidade; - Aumento da exportação dos vinhos da Adega Cooperativa de Guimarães para a Alemanha e Japão; - Ensaaios realizados em vinhas próprias; - Ser associada da <i>Vercoop</i>, - que por sua vez é associada da FENADEGAS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade financeira reduzida para investimentos; - Pouco reconhecimento dos consumidores do mercado nacional de vinhos nas marcas; - Imagem pouco apelativa do vinho Adega Cooperativa de Guimarães e com um preço de venda ao público baixo; - Margens de comercialização reduzidas; - Praça de S. Tiago pouco conhecido no mercado; - Pagamento menos vantajoso aos produtores de uva locais; - Sem estratégias de marketing bem definidas; - Maior orientação para a produção do que para a comercialização.
OPORTUNIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do consumo de vinhos de qualidade; - Aumento da exportação de vinhos verdes; - Apoios da AICEP à exportação; - Emigrantes locais em países com poder de compra; - Aumento do reconhecimento mundial da qualidade dos vinhos portugueses - Apoio do AICEP e Viniporugal para a presença de algumas marcas de vinho verde em <i>Finding Importer Day</i> - Maior valorização na forma de apresentação do produto; - Política comunitária de protecção das designações de origem; - Ligação crescente entre as instituições de ensino/investigação e o meio empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cimentar as vendas para a Alemanha e Japão; - Candidatura aos apoios do AICEP e Viniporugal para estar presente na <i>Finding Importer Day</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a imagem do vinho Adega Cooperativa de Guimarães; - Reposicionamento do preço do vinho Adega Cooperativa de Guimarães; - Aumentar a visibilidade do vinho <i>Praça de S. Tiago</i>; - Internacionalização.
AMEAÇAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição nacional do consumo de vinho; - Procura de vinhos de quinta por parte dos clientes; - Cristalização da gestão de muitas das adegas cooperativas; - Perceção negativa por parte dos consumidores dos vinhos das adegas cooperativas; - Maior exigência dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar comunicação institucional da cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar o departamento de marketing.

Fonte: Execução Própria

4.5. Objetivos de Marketing

Tendo em conta os pontos identificados na *swot* cruzada e as possibilidades financeiras reais da empresa serão, neste momento, definidos os objetivos com a implementação deste plano de marketing.

Objetivos Estratégicos de Marketing

Os objetivo estratégicos de marketing deste plano de marketing são:

- A) Aumentar o reconhecimento da Adega Cooperativa de Guimarães;
- B) Aumentar o reconhecimento do vinho *Praça de S. Tiago* por parte dos consumidores de vinho branco e de vinho verde branco, tanto em Portugal como nos países onde a cooperativa pretende reforçar as suas exportações;
- C) Aumentar a rentabilidade do vinho *Adega Cooperativa de Guimarães*.

Objetivos Financeiros de Marketing

A Adega Cooperativa de Guimarães tem como objetivo financeiro aumentar a sua faturação em 15%, até 2017, quer na venda do vinho *Adega Cooperativa de Guimarães*, quer no vinho *Praça de S. Tiago*.

Objetivos Operacionais

Os objetivos operacionais definidos neste plano de marketing são os seguintes:

- A) Aumentar exportação em 10% até 2017;
- B) Aumentar o preço de venda do vinho *Adega Cooperativa de Guimarães* em 10% em 2016;
- C) Aumentar as vendas do vinho *Praça de S. Tiago* em 15% até 2017;

- D) Levar a cabo a internacionalização para os Estados Unidos;
- E) Reforçar a comunicação institucional da Adega Cooperativa de Guimarães com todos os *stackholders*.

4.6. Estratégias de Marketing

Depois de identificados os objetivos de marketing, serão delineadas as estratégias a seguir. Para Nunes e Cavique (2008), as estratégias não são mais do que “um conjunto de decisões antecipadas, sobre a forma de conjugar eficazmente os recursos e os meios (...) por forma a atingir os objectivos definidos pela empresa.” (Nunes e Cavique, 2008, p. 60).

4.6.1. Estratégia de Marketing Mix para a Adega Cooperativa de Guimarães

Produto

A nível do produto, a estratégia de curto prazo passará pela diferenciação na embalagem do vinho *Adega Cooperativa de Guimarães*, procedendo a alterações que a tornem mais atual e atrativa para os clientes e potenciais clientes, introduzindo informação relevante.

Preço

No caso do vinho *Adega Cooperativa de Guimarães*, será implementado um aumento de 20% no preço de venda ao público. Este aumento de preço só será levado a cabo nas garrafas com nova imagem.

Distribuição

A estratégia de Adega Cooperativa de Guimarães passará pelos canais já utilizados, havendo um maior enfoque na grande distribuição e nos distribuidores

especializados, tendo atenção ao posicionamento de cada uma das duas marcas de vinho. No caso da grande distribuição, serão englobadas as duas marcas comercializadas pela adega cooperativa e nos distribuidores especializados será dado uma maior relevância aos vinhos com a marca *Praça de S. Tiago*.

Será indispensável que haja uma maior comunicação e “acutilância comercial” por parte do responsável comercial junto dos *stackholders* mais relevantes para a atividade da Adega Cooperativa de Guimarães.

Promoção

A estratégia de promoção da Adega Cooperativa de Guimarães e dos seus produtos passará por estratégias diferenciadas consoante o objetivo a que se proponha atingir:

- Divulgação institucional dos Vinhos de Adega Cooperativa (em parceria com a Fenadegas) e dos Vinhos Verdes de Adega Cooperativa (Vercoop).
- Estabelecimento de pontos de comunicação por parte do responsável comercial junto dos *stackholders* mais relevantes para a atividade da Adega Cooperativa de Guimarães.
- Ações promocionais em ponto de venda.
- Presença em feiras e eventos da especialidade, selecionados quer a nível nacional, quer a nível internacional.
- Promoção da Adega Cooperativa de Guimarães e dos seus produtos em canais digitais selecionados:
 - ✓ Facebook – Será criada uma página institucional da Adega Cooperativa de Guimarães, tendo em vista estabelecer uma ligação emocional e sustentada com os clientes e produtores.
 - ✓ Site: O portefólio de produtos e as notícias presentes no *site* serão atualizados regularmente. Serão divulgadas as feiras mais relevantes ligadas ao “mundo dos vinhos” e estará também presente informação

relativa aos eventos em que a Organização estará presente. A página de internet terá ligações para outras páginas relevantes.

- ✓ Linkdin – Será criada uma página institucional com toda a informação relevante.
- ✓ Email Marketing – O envio de emails será segmentado para o *target* a atingir com a informação em questão, sejam eles clientes, produtores/ fornecedores ou parceiros.

4.7. Táticas de Marketing

As táticas a desenvolver serão apresentadas tendo em conta o segmento a que se referem, sendo que algumas das mesmas serão comuns aos dois segmentos, isto é, com a mesma tática serão desenvolvidas ações que irão ser direcionadas para os dois segmentos de mercado. Serão apresentadas táticas para ações a levar a cabo que visam a instituição como um todo.

Táticas de Marketing – Institucional

Tabela 3 - Táticas de Marketing – Institucional

Presença em Eventos	Marketing Digital	Marketing
Presença em Congressos	<i>Site Corporativo</i>	Reforço da equipa
Reuniões com Fenadegas e Vercoop	<i>Facebook</i>	
	<i>Linkedin</i>	
	<i>Email Marketing</i>	

Fonte: Execução Própria

Táticas de Marketing - Segmento Superior

Tabela 4 - Táticas de Marketing – Segmento Superior

Presença em Feiras	Ações em ponto de venda	Reforço da Equipa de Marketing	Marketing Digital
Prowein (Alemanha)	Degustação em grandes superfícies	Contratação de um estagiário para o Departamento de Marketing	Facebook
Finding Importer Day			Linkedin
Essência do Vinho (Porto e Lisboa)	Jantares Vínicos em restaurantes selecionados		Email Marketing
Outras feiras			Site Corporativo

Fonte: Execução Própria

Táticas de Marketing - Segmento de Entrada

Tabela 5 - Táticas de Marketing – Segmento de Entrada

Embalagem	Presença em Feiras	Preço	Marketing Digital
Novo rótulo	Prowein (Alemanha)	Reposicionamento	Facebook
	<i>Finding Importer Day</i>		
Possibilidade de garrafa transparente	Essência do Vinho (Porto e Lisboa)		Email Marketing
	Outras feiras		

Fonte: Execução Própria

4.8. Plano de Implementação

Depois de definidas as Táticas de Marketing a implementar, irá ser desenvolvido um Plano de Implementação para cada tipo de ação de marketing.

Tabela 6 – Plano de Implementação

Presença em Eventos
A) Definição da equipa responsável pela ação B) Validação do plano a executar C) Diligências necessárias com as entidades organizadoras D) Diligências necessárias para desenvolver material de comunicação a distribuir nos eventos F) Planeamento das tarefas a executar G) Execução das ações do plano
Presença em Feiras
A) Definição da equipa responsável pela ação B) Validação do plano a executar C) Diligências necessárias com as entidades organizadoras D) Diligências necessárias para desenvolver material de comunicação a distribuir nas feiras E) Contratação dos serviços da empresa que executa a montagem do <i>stand</i> F) Planeamento das tarefas a executar G) Execução das ações do plano
Ações em Pontos de Venda
A) Definição da equipa responsável pela ação B) Identificação dos pontos de venda C) Diligências necessárias com os pontos de venda D) Planificação das tarefas a executar G) Execução das ações do plano
Reforço da Equipa de Marketing
A) Definição da pessoa responsável pelo recrutamento B) Diligências necessárias com as instituições responsáveis C) Diligências necessárias com a instituição de ensino onde se irá fazer a propeção D) Integração do Estagiário

Marketing Digital	
A) Definição da equipa responsável pela ação	
B) Identificação do fornecedor dos serviços digitais	
C) Planeamento das tarefas a executar	
C) Validação do resultado final	
D) Execução das ações do plano	
Embalagem	
A) Definição da equipa responsável pela ação	
B) Identificação do fornecedor dos serviços de <i>design</i>	
C) Execução de correções que sejam necessárias	
C) Validação do resultado final	
D) Execução das ações do plano	

Fonte: Execução Própria

4.9. Planos Operacionais das Ações

O Plano Operacional das Ações irá permitir que sejam dadas orientações claras às pessoas que o irão implementar, aos responsáveis pelas mesmas e permitirá também definir a medição do seu cumprimento, ou não. Cada pessoa ou departamento poderá ter informação acerca das suas responsabilidades.

4.9.1. Ações Institucionais

Tabela 7 – Plano de Ações Institucionais

1 - Presença em Eventos/ Congressos/ Reuniões Institucionais	
Descrição	Participação em congressos e reuniões com <i>stackholders</i> relevantes para a Adega Cooperativa de Guimarães.
Objetivo	Promover as Relações Públicas da Adega Cooperativa de Guimarães com parceiros relevantes para a sua atividade.
Ações	Estar presente em eventos relevantes

	No panorama dos vinhos nacionais e dos vinhos verdes em particular.
Meios	Meios internos.
Responsável	Diretor Executivo
Medição	Estabelecer vinte contactos com stakeholders relevantes para a Adega Cooperativa de Guimarães.
Custos	N. A.
Duração	Ao longo do ano.

Fonte: Execução Própria

4.9.2. Ações para os dois segmentos

Tabela 8 – Ações Para os Dois Segmentos - Prowein

2 - Presença em Feiras	
2.1 - PROWEIN	
Descrição	Participação na feira com um espaço de 7,5 metros quadrados, integrado no <i>stand</i> da <i>Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes (CVRVV)</i> .
Objetivo	Promover as duas marcas de vinho e a Adega Cooperativa de Guimarães.
Ações	Promover a presença no evento através das ferramentas de Marketing Digital. Desenvolver materiais de suporte promocional em alemão.
Meios	Meios internos para a promoção digital e externos para a criação e tradução dos materiais promocionais.
Responsável	Diretor Executivo com apoio do Estagiário de Marketing.
Medição	9.000 Visitantes num total de 48.000
Custos	5.350€
Duração	3 Dias.

Fonte: Execução Própria

Tabela 9 – Ações Para os Dois Segmentos - *Finding Importer Day*

Presença em Feiras	
<i>2.2 - Finding Importer Day</i>	
Descrição	Participação na feira com um espaço de 6 metros quadrados, integrado na comitiva da Viniportugal
Objetivo	Promover as duas marcas de vinho e a Adega Cooperativa de Guimarães.
Ações	Promover a presença no evento através das ferramentas de Marketing Digital. Desenvolver materiais de suporte promocional em Inglês.
Meios	Meios internos para a promoção digital e externos para a criação e tradução dos materiais promocionais.
Responsável	Diretor Executivo
Medição	4.500 Visitantes num total de 25.000
Custos	4.600€
Duração	3 Dias.

Fonte: Execução Própria

Tabela 10 – Ações Para os Dois Segmentos – Essência do Vinho

Presença em Feiras	
2.3 - ESSÊNCIA DO VINHO - PORTO	
Descrição	Participação na feira com um espaço de 6 metros quadrados, integrado na comitiva da Viniportugal
Objetivo	Promover as duas marcas de vinho e a Adega Cooperativa de Guimarães.
Ações	Promover a presença no evento através das ferramentas de Marketing Digital. Desenvolver materiais de suporte promocional.
Meios	Meios internos para a promoção

	digital e externos para a criação e tradução dos materiais promocionais.
Responsável	Diretor Executivo com apoio do Estagiário de Marketing.
Medição	4.500 Visitantes num total de 23.200
Custos	2.300€
Duração	6 Dias.

Fonte: Execução Própria

Tabela 11 – Ações Para os Dois Segmentos – Reforço da Equipa de Marketing

3 - Reforço da Equipa de Marketing	
Descrição	Recrutar um estagiário de licenciado em Gestão de Marketing
Objetivo	Reforçar a equipa de marketing da adegas cooperativa, tendo em conta as necessidades de melhoria em todo o marketing da organização.
Ações	Ser responsável pelo desenvolvimento do departamento de marketing e executar todas as tarefas inerentes à sua função.
Meios	Externos (empresa contratada)
Responsável	Diretor Executivo
Medição	Avaliação igual ou superior a 15 valores.
Custos	6.360€.
Duração	1 Ano.

Fonte: Execução Própria

Tabela 12 – Ações Para os Dois Segmentos – Site Corporativo

4.1 - Marketing Digital: Site Corporativo	
Descrição	Atualizar a informação presente no Site corporativo e ir adicionando informação relevante ao longo do ano.
Objetivo	Criar uma ferramenta que seja uma mais-valia na informação aos clientes e produtores e que ao longo do ano os

	mesmos possam ir encontrando nova informação.
Ações	Atualizar a informação presente no <i>Site</i> : portfólio, prémios, eventos e atividades relevantes.
Meios	Externos
Responsável	Diretor Executivo apoiado pelo Estagiário de Marketing a recrutar
Medição	Número de visualizações
Custos	800€
Duração	1 Ano

Fonte: Execução Própria

Tabela 13 – Ações Para os Dois Segmentos - Facebook

4.2 - Marketing Digital: Redes Sociais	
4.2.1. Facebook	
Descrição	Criar página de <i>Facebook</i> .
Objetivo	Criar e reforçar a ligação com o cliente e com os produtores, tendo em vista uma maior proximidade da Adega Cooperativa ao mercado.
Ações	Criar página de <i>Facebook</i> para partilhar sucintamente as ações (com fotos) que se vão fazendo na vinha e, durante a vinificação, ir partilhando a evolução para o cliente poder acompanhar o nascimento do seu “futuro” vinho.
Meios	Internos
Responsável	Estagiário de Marketing a recrutar
Medição	400 <i>Likes</i> na página de <i>Facebook</i>
Custos	0€
Duração	1 Ano

Fonte: Execução Própria

Tabela 14 – Ações Para os Dois Segmentos - *Linkedin*

4.2 - Markting Digital: <i>Redes Sociais</i>	
4.2.2. <i>Linkedin</i>	
Descrição	Criar página de <i>Linkdin</i>
Objetivo	Criar e reforçar a ligação com o cliente e com os produtores, tendo em vista uma maior proximidade da Adega Cooperativa ao mercado.
Ações	Criar perfil institucional no <i>Linkdin</i> .
Meios	Internos
Responsável	Estagiário de Marketing a recrutar
Medição	50 Relações novas no <i>Linkedin</i> por mês
Custos	0€
Duração	1 Ano

Fonte: Execução Própria

Tabela 15 – Ações Para os Dois Segmentos – *Email Marketing*

4.3 - Markting Digital: <i>Email Marketing</i>	
Descrição	<i>Email Marketing</i> .
Objetivo	Criar e reforçar a ligação com o cliente e com os produtores, tendo em vista uma maior proximidade da Adega Cooperativa ao mercado.
Ações	<i>Email Marketing</i> com conteúdos relevantes, segmentado para os clientes e para os produtores.
Meios	Internos
Responsável	Estagiário de Marketing a recrutar
Medição	1000 Visualizações.
Custos	0€
Duração	1 Ano

Fonte: Execução Própria

Tabela 16 – Ações Para os Dois Segmentos – Grande Distribuição

5 - Ações em Pontos de Venda	
5.1 - Grande Distribuição	
Descrição	Ações de degustação em loja, com foco nos vinhos brancos e rosés.
Objetivo	Promover a marca de vinho <i>Praça de S. Tiago e Adega Cooperativa de Guimarães</i> .
Ações	Interação com os clientes, fazendo uma breve degustação explicada dos vinhos. Oferta de <i>merchandising</i> na compra de um pack de três garrafas.
Meios	Meios e externos para a ação na loja e para a criação do <i>merchandising</i> .
Responsável	Diretor Executivo com apoio do Estagiário de Marketing.
Medição	Aumento de 30% na venda dos vinhos promovidos em loja durante os dois meses da ação.
Custos	1200€.
Duração	2 Meses (Maio e Junho).
Frequência	2 Vezes por semana.

Fonte: Execução Própria

4.9.3. Ações para o Segmento Superior

Tabela 17 – Ações Para o Segmento Superior - Restauração

Ações em Pontos de Venda	
5.2 - Restauração (2 por mês)	
Descrição	Ações de degustação em restaurantes de gama média alta/ alta, com foco principal em restaurantes de peixe, marisqueiras e sushi para promover os vinhos brancos e rosés e restaurantes tradicionais para promover os tintos.
Objetivo	Promover a marca de vinho <i>Praça de S. Tiago</i> .
Ações	Interação com os clientes, fazendo uma breve degustação explicada dos vinhos <i>Praça de S. Tiago</i> , sugerindo um deles em função do prato escolhido pelo cliente. Oferta de <i>merchandising</i> relacionado com o consumo de vinho <i>Praça de S. Tiago</i> (manga refrigeradora de garrafas).
Meios	Meios internos para a criação do questionário e externos para a ação no restaurante e para a criação do <i>merchandising</i> .
Responsável	Diretor Executivo com apoio do Estagiário de Marketing.
Medição	Resposta a pequeno inquerito de satisfação recolhido no momento com os clientes e com os responsáveis.
Custos	1710€.
Duração	1 An.o
Frequência	2 Vezes por semana.

Fonte: Execução Própria

4.9.4. Ações para o Segmento de Entrada

Tabela 18 – Ações – Segmento de Entrada - Embalagem

6 - Embalagem	
Descrição	Desenvolver um restyling da embalagem do <i>Adega Cooperativa de Guimarães</i> .
Objetivo	Tornar a imagem da garrafa de vinho mais atrativa para o cliente.
Ações	Fazer novo rótulo. Estudar a possibilidade substituição da cor da garrafa de vinho branco
Meios	Externos (empresa contratada)
Responsável	Diretor Executivo apoiado pelo Estagiário de Marketing a recrutar
Medição	Opinião credível de <i>stackholders</i> com relações institucionais com a Organização. Número de garrafas vendidas Vs a campanha anterior
Custos	1.500€
Duração	45 Dias

Fonte: Execução Própria

4.9.5. Cronograma das Ações

Depois de definidas as ações a implementar, é apresentado um cronograma com a calendarização de cada uma das ações. Desta forma, será visualmente mais fácil de identificar cada uma das ações e quando irá ser implementada.

Tabela 19 – Cronograma das Ações

Descrição	Açã	ID	Ja n	Fe v	Ma r	Ab r	Ma i	Ju n	Ju l	Ag o	Se t	Ou t	No v	De z
Presença em Eventos	Congressos	1												
Presença em Feiras	Prowein	2.1												
	Usa	2.2												
	Essência V.	2.3												
Reforço Marketing	Estagiário	3												
Marketing Digital	Site	4.1												
	Facebook	4.2.1												
	Linkdin	4.2.2												
	Email Marketing	4.3												
Ponto de Venda	G. grande Distribuição	5.1												
	Restauração	5.2												
Embalagem	Garrafa e Rótulo	6												

Fonte: Execução Própria

Caso haja alteração de datas dos eventos e ações, o cronograma sofrera os ajustes necessários.

4.9.6. Orçamento de Marketing

Estando estabelecida a calendarização com as datas de implementação das ações, é realizada uma previsão de custos das mesmas. Para Nunes e Cavique (2008), o orçamento é uma ferramenta indispensável para se conseguir avaliar a coerência dos objetivos de marketing.

Tabela 20 – Orçamento de Marketing

Descrição	Ação	ID	Custo	
Presença em Eventos	Congressos	1	0€	0€
Presença em Feiras	Prowein	2.1	5.350€	
	<i>Finding Importer Day</i>	2.2	4.600€	
	Essência V.	2.3	2.300€	12.250
Reforço Marketing	Estagiário	3	6.360€	6.360€
Marketing Digital	<i>Site</i>	4.1	800€	
	<i>Facebook</i>	4.2.2	0€	
	<i>Linkdin</i>	4.2	0€	
	<i>Email Marketing</i>	4.3	0€	800€
Ponto de Venda	G. Distribuição	5.1	1.200€	
	Restauração	5.2	1710€	2.910€
Embalagem	Garrafa e Rótulo	6	1600€	1.600€
TOTAL				23.920€

Fonte: Execução Própria

Este Plano de Marketing tem como objetivo financeiro um aumento de 15% do volume de faturação, situando as vendas num valor aproximado de 550.000€.

4.10. Monitorização e Avaliação

Para que o plano de marketing das ações seja acompanhado no cômputo dos objetivos operacionais, é indispensável que se faça um controlo e avaliação das atividades levadas a cabo e, se necessário, levar a cabo ações corretivas futuras.

Tabela 21 – Avaliação das Ações

Descrição	Ação	ID	Data da Avaliação	Forma de Medição (KPI)	Indicador Estimativo do Sucesso (KPD)	Resultado final
Presença em Eventos	Congressos	1	Mensal (durante 2016)	Número de relacionamentos estabelecidos com <i>stakeholders</i> relevantes	2 Por mês	
Presença em Feiras	Prowein	2.1	Abril	Número de visitantes	9.000 Visitantes	
	<i>Finding Importer Day</i>	2.2	Junho	Número de visitantes	4.500€ Visitantes	
	Essência V.	2.3	Março	Número de visitantes	4.500 Visitantes	
Reforço Marketing	Estagiário	3	Mensal	Avaliação do desempenho das suas funções pelo seu responsável direto	Avaliação igual ou 15 valores	
Marketing Digital	<i>Site</i>	4.1	Mensal	Número de visualização	300 Visualizações	
	<i>Facebook</i>	4.2.1	Mensal	Número de likes na página de Facebook por mês	400 Likes	
	<i>Linkdin</i>	4.2.2	Mensal	Número de novas ligações no LinkedIn por mês	50 Ligações novas	
	<i>Email Marketing</i>	4.3	Mensal	Número de visualização	700 Visualização	
Ponto de Venda	G.grande Distribuição	5.1	Dia posterior à ação	Número de Degustações	150 Degustações/Dia	

	Restauração	5.2	Dia posterior à ação	Número de Degustações	50 Degustações	
Embalagem	Garrafa e Rótulo	6	Fim do Ano Comercial 2016	Aumento das Vendas no fim do ano comercial de 2016	Aumento de 10%	

Fonte: Execução Própria

4.11. Plano de Contingência

A participação em eventos (ID. 1) e feiras (ID. 5.1 e 5.2) será avaliada e, caso sejam necessárias quaisquer alterações e/ ou ações de correção serão levadas a cabo a médio prazo, tendo em conta que a avaliação, análise e criação de alternativas viáveis. Apenas será possível fazer pequenas alterações às ações contidas neste plano, todas as alterações de maior dimensão identificadas, serão alvo de correção ou eliminação no plano do ano subsequente.

A aviação feita pelo Diretor Executivo ao novo estagiário para o Departamento de Marketing, no âmbito da ação de Reforço da Equipa de Marketing (ID. 3) será feita mensalmente e serão implementadas as ações necessárias para a correção problemas diagnosticados na avaliação.

Tendo por base a avaliação mensal dos parâmetros de desempenho das ações de Marketing Digital (ID. 4.1, 4.2, 4.3), serão discutidas e criadas as alterações necessárias a implementar para se atingirem os objetivos definidos para estas ações.

A nova imagem da embalagem do vinho *Adega Cooperativa de Guimarães* será avaliada apenas ao fim do ano, pois poderá ser uma ação que traz retorno a médio/ longo prazo e, caso o resultado dessa avaliação seja insatisfatório, terá que ser estudada uma ação alternativa que corrija a situação, tendo em vista os objetivos a atingir com esta ação.

5. CONCLUSÕES FINAIS

Este trabalho de projeto teve como objetivo desenvolver um plano de marketing adaptado à situação real da Adega Cooperativa de Guimarães, tendo em vista um melhor aproveitamento do potencial produtivo e comercial da Organização.

O grande desafio que é colocado com a conclusão deste trabalho é o de mudar mentalidades e passar de uma profissionalização da produção de vinhos para uma profissionalização integrada da adega cooperativa. Neste sentido, urge mudar mentalidades e romper com a resistência à mudança, para que a gestão das empresas vinícolas seja vista como a gestão das restantes empresas nacionais. Se este mercado atingiu fase de maturidade na vertente do produto há ainda muito a fazer para que a Gestão de Marketing nas empresas do setor seja tão relevante como a gestão da qualidade dos produtos produzidos. Este é o novo desafio das empresas produtoras e comercializadoras de vinho, não só fazer vinho de qualidade, mas dá-lo a conhecer ao mundo.

A revisão da bibliografia estudada deu a conhecer vários modelos de abordagem ao plano de marketing. Na sua maioria são constituídos por uma estrutura central muito semelhante, ainda que cada um deles apresente diferenças em pontos específicos.

A análise da situação permitiu um conhecimento interno da Organização e também do ambiente envolvente onde a adega cooperativa está inserida e extrair do cruzamento desta informação bases necessárias para definir estratégias a serem implementadas. A execução das estratégias definidas é “guiada” por um plano de implementação, que consiste num “guião” das ações a implementar, seguido da sua orçamentação, de um plano de monitorização e avaliação das ações e um plano de contingência para eventuais correções necessárias ao plano inicial.

Com este trabalho de projeto, a Adega Cooperativa de Guimarães poderá tirar um maior partido da boa relação qualidade/ preço dos seus produtos, dar a conhecê-lo a mais consumidores, tendo assim uma gestão economicamente mais proveitosa. O

contributo deste trabalho poderá ser o de permitir que a Organização comece tenha uma gestão do seu marketing mais profissional e integrada com os objetivos definidos e com as estratégias que pretende implementar.

5.1. Limitações

A nível académico existe pouca bibliografia relativa à Gestão de Marketing dos vinhos. Existe uma grande diversidade de literatura científica no que concerne a produção de vinho e os seus métodos e técnicas produtivas. Tive dificuldade em reunir bibliografia acerca do tema para a sua análise.

Como limitação deste trabalho de projecto, identifiquei o facto de ter sentido necessidade de adaptar o modelo de plano de marketing escolhido, tendo acrescentado pontos de estudo que achei necessários para adaptar à realidade particular da Adega Cooperativa de Guimarães.

A nível pessoal, tive uma grande limitação de tempo disponível para a realização deste trabalho de projeto, especialmente por motivos profissionais.

5.2. Recomendações Futuras

Este trabalho serviu para a elaboração de um Plano de Marketing para a Adega Cooperativa de Guimarães, compreendendo os produtos existentes no seu portefólio de produtos.

Tendo em conta que o consumidor é cada vez mais exigente e que as tendências de consumo estão em constante alteração, sugere-se que para trabalhos futuros seja levada a cabo uma investigação acerca das preferências organolépticas do consumidor de vinho branco e do consumidor de vinho verde branco em especial.

Para além do estudo atrás referido é, também, sugerido um estudo do impacto da alteração da cor da garrafa de vinho branco na escolha do consumidor, no ato da compra.

Será de elevada importância que seja levado a cabo um maior número de estudos no âmbito do marketing dos vinhos e que seja produzida mais literatura relevante acerca desta temática, tendo em conta a perspetiva do mercado nacional.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1998) - Marcas - *Brand Equity: Gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora.
- Barco, E., Navarro, M., & Pinillos, M. (2006). Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. El caso de la DOCa Rioja. *Cuadernos de Campo* , 34, 12-16.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1988). Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution. *California Management Review* , 31 (1), 54-74.
- Beverland, M., Lindgreen, A., & Bretherton, P. (2003). Why quality is no longer enough? : Strategic marketing evolution in the wine industry.
- Campbell, G., & Guibert, N. (2006). Old World strategies against New World competition in a globalising wine industry. *British Food Journal* , 108 (4), 233 - 242.
- Cholette, S., & Castaldi, R. M. (2005) *Analysing the US Retail Wine Market Using Price and Consumer Segmentation Models*, San Francisco State University.
- Dinnie, K. (2008). Nation Branding. Oxford: Elsevier.
- Dodd T., Laverie D., Wilcox J., & Duhan D. (2005). Differential Effects of Experience, Subjective, Knowledge, and Objective Knowledge on Sources of Information used in Consumer Wine Purchasing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*.
- Folwell, R. J. (1980), "Marketing to wine consumer: An overview, in Olson," in *Advances in Consumer Research*. (1^a ed.), vol. 7: Association for Consumer Research, Provo, UT.
- Gluckman, R. L. (1990), "A consumer approach to branded wines," *International Journal of Wine Marketing*, 2(1), 27-46.
- In Larry Lockshin & C. R. Adelaide (Eds.), *Proceedings of the International Colloquium in WineMarketing 2003*., Adelaide, Australia: Adelaide, S. Aust. : University of South Australia, Wine Marketing Research Group.

- Kaas, K. P., & Bush, A. (1996) Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften: Theoretische Konzeption und empirische Validierung. *Marketing ZFP*, 181 243-252.
- Kapferer, J.-N. (2003). *As Marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Kapferer, J.-N. (2005). The Post-Global Brand. *Journal of Brand Management*, 12, 319-324.
- Keller, K. L., & Machado, M. (2006). *Gestão Estratégica de Marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: A Edição Do Novo Milénio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Krischik, S. (1998) Qualitatssignale auf Nahrungsmittelmarkten: Theoretische Überlegungen und Ergebnisse einer Befragung zum Thema Fruchtsaftqualität. *Agrarwirtschaft*, 47 (7), 283-292.
- Lages, L.F. (2000). Marketing Para Exportadores De Vinho. *Revista Marketeer*, Ano V, Dezembro/2000, pp. 60-66.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, Vol. 61, May-Jun 92-102.
- Lockshin, L., & Spawton, T. (2001). Using Involvement and Brand Equity to develop a Wine Tourism Strategy. *International Journal of Wine Marketing*, 72-81.
- Louro, M. J. (Abr/Jun de 2000). Modelos de Avaliação de Marca. *RAE - Revista de Administração e Marketing*, pp. 26-37.
- Macedo, C. (2004). Análise da situação actual do marketing nas empresas vitivinícolas da região Alentejo. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.

- MADRP. (2007). Vitivinicultura - Diagnóstico Sectorial. Gabinete de Planeamento e Políticas.
- McDonald, M. (2008). *Planos de Marketing: Planejamento e Gestão Estratégica* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier.
- Mittal, B. (1990). The relative roles of brand beliefs and attitude toward the ad as mediators of brand attitude: A second look. *Journal of Marketing Research*, 27, 209-19.
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing Estratégia em Acção* (2ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Ollins, W. (2003). *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Orth, U. R., Wolf, M., & Dood, T. (2005). Dimensions of Wine Regions Equity and Their Impact on Consumer Preferences. *Journal of Product Management & Brand Management*, 88-97.
- Orth, U.R., & Krska, P. (2002) Quality signals in wine marketing: the role of exhibition awards. *Department of Agricultural and Resource Economics, Oregon State University*. ElsevierScience Inc.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, 37 (2), 85-99.
- Ramos, L. (2002). Políticas, Estratégias e Actores do Desenvolvimento Territorial no Vale do Douro: uma Reflexão Crítica. XI Jornadas Luso-Galaicas de Ciência e Desenvolvimento, Vila Real.
- Resnick, E. (2008) *Wine Brands – Success Strategies For New markets, new consumers and new trends*. New York: Palgrave Macmillan.
- Shaw, M., Keeghan, P., & Hall, J. (1999). Consumers judge wine by its label, study shows. *Australian and New Zealand Wine Industry Journal*, 14(1), 84-87.
- Silvério, M. (2000). *Análise do mercado de vinho e das zonas vitivinícolas nacionais. Posicionamento, segmentação, preferências e atitudes. Caso*

particular: As sub-regiões do Alentejo. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.

Valls, J.-F. (1992). *La Imagem de Marca de los Paises*. Madrid: McGraw-Hill.

Vrontis, D., & Papasolomou, I. (2007). Brand and product building: the case of the Cyprus wine industry. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (3): 159–167.

Wagner, P., Olsen, J., & Thach, L. (2007), *Wine Marketing and Sales*, San Francisco, CA, Wine Appreciation Guild.

Westwood, J. (1992). *O Plano de Marketing: Como elaborar um Plano de Marketing Competente, Objetivo e Vencedor*. São Paulo: Makron Books.

Westwood, J. (2007). *O Plano de Marketing* (3^a ed.). São Paulo: M Books.

Wilson, M. & Goddard, R. (2004). Creating Value in the New Zealand Wine Industry. *International Journal of Wine Marketing*, 16 (2).

Yip, G. (1989). Global strategy: in a world of nations? *Sloan Management Review*, 31 (1), 29-41.

NETGRAFIA

A Adega. (Online)

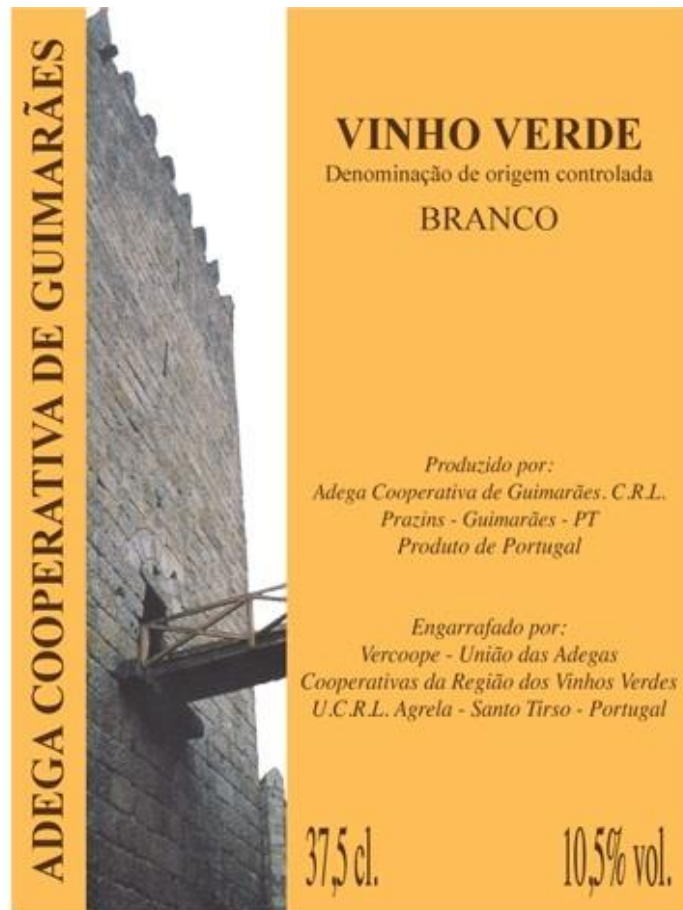
Available at: <http://www.adegaguimaraes.pt/pt/go/adega-vinho>

(acedido em 20 do 04 de 2015)

Rótulo de Vinho.(Online)

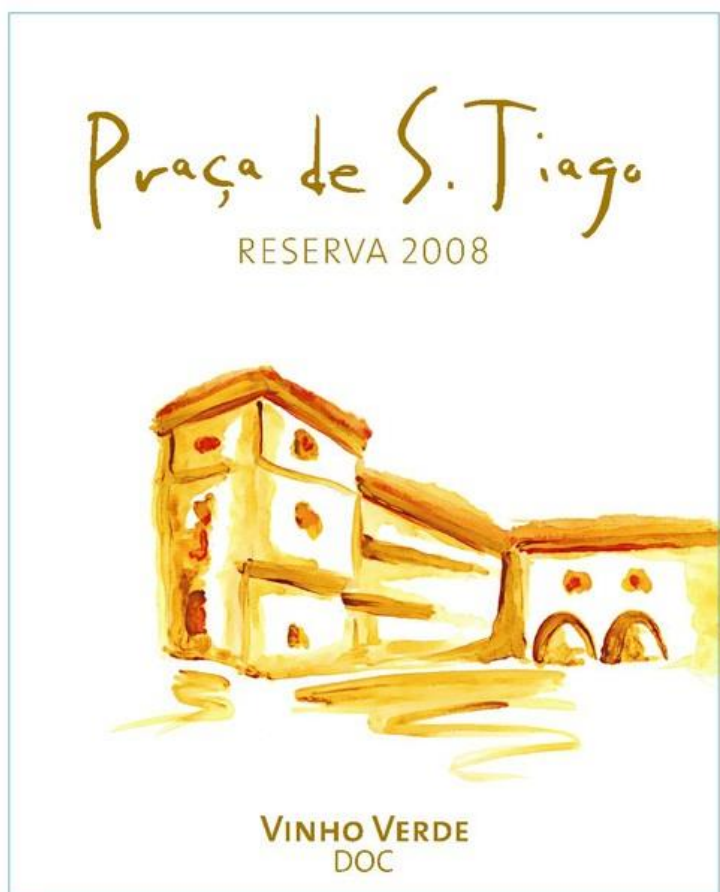
Available at: <http://avasmafra.comunidades.net/>, (acedido em 15 do 04 de 2015)

Anexo1 - Rótulo de Vinho Verde Branco da Adega Cooperativa de Guimarães



Fonte: <http://avasmafra.comunidades.net/>

Anexo 2 – Rótulo do vinho verde branco *Praça de S. Tiago Reserva 2008*



Fonte: <http://avasmafra.comunidades.net/>